

Verina Khalil

Mitarbeitermotivation

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich Betriebswirtschaft/Controlling

Wien, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Prof. Dr. Holger Meister

Bibliographische Beschreibung:

Khalil Verina:

Mitarbeitermotivation – 2010 - 81 S.

Wien, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Betriebswirtschaft/Controlling,
Bachelorarbeit 2010

Referat:

Ziel der Bachelorarbeit ist es, dem Leser zu Überlegungen anzuregen, mit welchen Mitteln Mitarbeiter motiviert werden können, um den Arbeitsablauf mit viel Freude und Spaß und einer Leistungssteigerung erzielen zu können.

Ich werde mich dabei mit dem Einsatz von Motivationsinstrumenten beschäftigen.

Durch gezielten Einsatz von Instrumenten erhöht sich Chance Mitarbeiter zu motivieren. Das Ergebnis sollte einerseits eine Leistungssteigerung für das Unternehmen sein, andererseits eine Zufriedenheit der Mitarbeiter beinhalten.

Aus diesem Grund werde ich im Unternehmen eine Mitarbeiterbefragung durchführen, damit man die Stärken und Schwächen erkennen kann und Verbesserungsvorschläge einbringt.

Inhaltsverzeichnis

<u>Abbildungsverzeichnis</u>	5
<u>1. Einleitung</u>	6
1.1 Zielsetzung.....	6
1.2 Vorgehensweise.....	7
<u>2. Begriffe und Grundlagen</u>	7
2.1 Motiv.....	8
2.2. Motivation.....	9
2.3 Arten der Motivation.....	11
<u>3. Motivationstheorien</u>	12
3.1 Inhaltstheorien.....	13
3.1.1 Die Theorie der Bedürfnishierarchie von Maslow.....	13
3.1.2 Die Zwei-Faktoren Theorie von Herzberg.....	16
3.1.3 Die X/Y Theorie von McGregor.....	19
3.1.4 Die ERG-Theorie von Alderfer.....	21
3.2 Prozesstheorien.....	23
3.2.1 Die VIE-Theorie nach Vroom.....	24
3.2.2 Die Gleichheitstheorie von Adams.....	26

<u>4. Immaterielle Motivationsinstrumente</u>	28
4.1 Personalentwicklung.....	28
4.1.1 Job enrichment.....	31
4.1.2 Job enlargement	33
4.1.3 Job Rotation.....	34
4.2 Personalführung.....	36
4.2.1 Mitarbeitergespräche.....	41
4.2.2 Coaching.....	45
4.2.3 Teamarbeit.....	47
4.2.4 Betriebsklima.....	48
4.2.5 Arbeitszeitgestaltung.....	50
<u>5. Materielle Motivationsinstrumente</u>	51
5.1 Zeitlohn.....	52
5.2 Leistungslohn.....	53
5.2.1 Akkordlohn.....	54
5.2.2 Prämienlohn.....	57
<u>6. Unternehmensvorstellung</u>	59
<u>7. Mitarbeiterbefragung</u>	61
7.1 Auswertungen des Bogens.....	62
7.2 Interpretationen und Verbesserungsvorschläge.....	67
<u>8 . Zusammenfassung</u>	68
Anlagen	
Anlage: Fragebogen.....	70
Literaturverzeichnis.....	77
Selbständigkeitserklärung.....	79

Abbildungsverzeichnis

Abb.1: Prozess der Motivation.....	10
Abb.2: Die Bedürfnispyramide von Maslow.....	14
Abb.3: Kontinuum der Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg.....	17
Abb.4: Zweifaktorentheorie der Zufriedenheit nach Herzberg.....	18
Abb.5: ERG-Modell.....	22
Abb.6: Job Rotation am Beispiel des Rechnungswesens.....	35
Abb.7: Vor- und Nachteile der Nichtdirektiven Gesprächsführung.....	44
Abb.8: Prämienverläufe beim Prämienlohn.....	58
Abb.9: Uvijet.....	60

1. Einleitung

Als erstes möchte ich erwähnen, warum ich überhaupt das Thema ausgewählt habe.

Wir alle verbringen fast die Hälfte unseres Lebens am Arbeitsplatz, daher ist es sehr wichtig, dass wir uns wohl fühlen und gerne arbeiten gehen.

Im Unternehmen sollte natürlich ein gutes Arbeitsklima herrschen, damit wir motiviert sind jeden Tag arbeiten zu gehen.

Da beginnt jetzt das kleine Problem, dass viele Unternehmen ihre Mitarbeiter nicht motivieren.

Die Berufsausübung hat nach wie vor eine zentrale Stellung für uns, die durch eine Vielzahl von Bedürfnissen, Erwartungen und Forderungen erfüllt werden.¹

Motivierte Mitarbeiter sind daher das wichtigste Kapital im Unternehmen.

Wer Erfolg und Gewinn erzielen möchte, sollte bei den Mitarbeitern anfangen.

Oft ist das leider nicht der Fall, dass motivierte Mitarbeiter gefördert bzw. motiviert werden.

Meiner Meinung nach, reicht es nicht aus, den Mitarbeiter ein angemessenes Gehalt zu bezahlen; ist zwar gut, aber zur Motivation gehört weitaus mehr als finanzieller Anreiz.

1.1. Zielsetzung

Ziel der Arbeit ist es, dem Leser zu Überlegungen anzuregen, mit welchen Mitteln Mitarbeiter motiviert werden können, um einen Gewinn und Erfolg zu erzielen und möglichst motivierte Mitarbeiter zu haben.

Ich werde mich in der vorliegenden Arbeit mit dem Einsatz von Mitarbeiterinstrumenten befassen.

Durch den Einsatz von Instrumenten erhöht sich die Chance Mitarbeiter zu motivieren.

Ich werde in meinem Unternehmen Fujifilm Sericol Mitarbeiterbefragungen durchführen, damit man die Stärken und Schwächen erkennen kann und Verbesserungsvorschläge einbringen kann.

¹ André Roth; Motivation und Führung von Mitarbeitern; Auflage 2001; Seite 6

1.2. Vorgehensweise

Im ersten Teil beschäftige ich mich mit den Begriffen und Grundlagen. Man muss natürlich die Begriffe erst definieren können, damit sich der Leser was unter Motiv, Motivation und Arten der Motivation vorstellen kann. Es geht um die Frage: Was ist Motivation überhaupt?

Im nächsten Kapitel werden die Motivationstheorien ausführlich behandelt, wobei man zwischen Inhaltstheorien und Prozesstheorien unterscheiden muss.

Die Theorien beschäftigen sich mit dem, was und welche Faktoren den Menschen zur Arbeit motivieren.

Der dritte Teil befasst sich mit den materiellen und immateriellen Motivationsinstrumenten. Durch welche Anreize können Mitarbeiter motiviert werden?

Der letzte Teil meiner Arbeit ist ein praktischer Teil, wo ich mein Unternehmen vorstellen werde, sowie die Auswertung der durchgeführten Mitarbeiterbefragungen, als auch die Empfehlungen der Mitarbeiter interpretieren werde.

2. Begriffe und Grundlagen

Motivation ist ein verwendeter Begriff. Jeder Satz, der >>ich will<<, >>ich werde <<, >>ich kann<< enthält, hat mit Motivation zu tun. Immer geht es um Handlungen. Handlungen, die beabsichtigt oder nicht beabsichtigt sind und einem Ziel folgen. Ob gut oder schlecht, Motivation ist in aller Munde.

Doch eine Begriffsklärung einer so alltäglichen Sache fällt schwer.

Zahlreiche Bücher, Reportagen und Seminare beschäftigen sich mit der Frage, was Motivation eigentlich ist und wie man sie verbessern kann.²

² Christian Loffing, Cindy Hoffmann, Marcus Splietker, Mitarbeitermotivation leicht gemacht, Auflage 2006, Seite 15-16

2.1 Motiv

Ein Motiv ist ein einzelner Beweggrund des Verhaltens eines Menschen, z.B. Durst, Hunger, Machtbedürfnis.

Das menschliche Verhalten ist jedoch sehr komplex und kaum auf ein einzelnes Motiv zurückführbar. Das Verhalten ist vielmehr aus einem Zusammenspiel von verschiedenen Motiven geprägt, wobei jedes einzelne Motiv wiederum eine unterschiedliche Gewichtung zur Erzeugung dieses Verhaltens hat. Dabei spricht man von Motivation.³

Psychologisch betrachtet sind Motive Wertungsdispositionen, die für einzelne Menschen charakteristisch sind: Menschen lassen sich danach unterscheiden, wie sie zeitlich überdauernd bestimmte Merkmale von Situationen bewerten und drauf reagieren.

Zum Beispiel erzielt ein Mitarbeiter, der dieselben Aufgaben hat wie seine Kollegen, deutlich bessere Leistungsergebnisse als diese.⁴

Ein Bedürfnis muss nicht zwingend zu einem Motiv führen, ein Motiv muss aber umgekehrt immer auf einem Bedürfnis basieren. Motive und Bedürfnisse stehen also in einem engen Verhältnis zueinander.⁵

Was noch zum Begriff Motiv erwähnt werden sollte, ist die Frage nach der Wirkung von intrinsischen und extrinsischen Anreizen.

Der Begriff „intrinsisch“ wird für ein Verhalten verwendet, wenn es aus der individuellen Persönlichkeit heraus geht, dass um seiner selbst willen geschieht.

Intrinsische Anreize sind zum Beispiel: Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Gestaltung der Arbeitsinhalte zur inneren Motivation.

³ Vgl. L.v.Rosenstiel: Motivation im Betrieb a.a.O. S.6

⁴ Friedemann W. Nerdinger, Motivation von Mitarbeitern, Auflage 2003, Seite 3

⁵ Vgl. Fakesch: Führung durch Mitarbeiterbeteiligung, Auflage 1991, Seite 18

Im Gegenzug liegt extrinsisches Verhalten dann vor, wenn der Beweggrund des Verhaltens außerhalb der eigenen Handlung liegt, oder wenn die Person von außen gesteuert wird. Zum Beispiel ein höheres Einkommen oder Zusatzleistungen.

2.2 Motivation

Motivation ist ein Vorgang, durch den einer Handlung auf der Basis eines bestimmten

Motivs der Antrieb gegeben wird. Im Unterschied zum Begriff des Motivs wird durch den Motivationsbegriff der Prozess bezeichnet, der die Dynamik des Handelns bedingt.

Motivation ist kein feststehendes greifbares Objekt, sondern ein Vorgang bzw. Prozess.

Ein Prozess zeichnet sich durch zwei wesentliche Faktoren aus:

Dynamik und Beeinflussbarkeit von innen und außen.

Der Begriff Motivation kommt aus dem lateinischen „movere“, bedeutet in Bewegung versetzen.

Aufgrund eines Anreizes oder Motives entsteht ein Bedürfnis.

Dieses muss durch eine Handlung befriedigt werden, um einen erwünschten Zielzustand zu erreichen.

Den inneren Zustand, der auf diese Bedürfnisbefriedigung abzielt und oft eine Handlung einleitet, nennen wir Motivation. Das heißt, Motivation zieht eine Aktion nach sich, setzt uns also in Bewegung. ⁶

⁶ Vgl. Christian Löffing, Cindy Hofmann, Marcus Splietker, Mitarbeitermotivation leicht gemacht, Auflage 2006, Seite 16-17

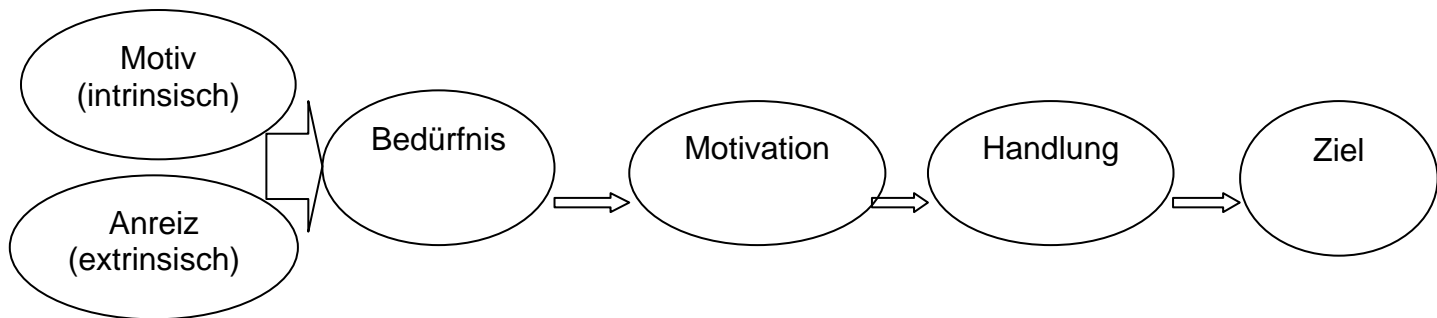


Abb. 1: Prozess der Motivation ⁷

Die Auflistung zeigt, was alles zur Motivation dazu gehört:⁸

✓ Ergebnisorientiertheit und Verantwortungsbewusstsein.

Natürlich liegt allen Mitarbeitern das Wohl des gesamten Unternehmens am Herzen und alle möchten ihren Teil dazu beitragen. Ihnen ist bekannt, dass ihre Arbeit sich auf das gesamte Unternehmen auswirken kann, sie treffen Entscheidungen und übernehmen Verantwortung für Ihre Handlungen.

✓ Offene Kommunikation.

Sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzte geben sich regelmäßig Feedback und hören einander zu.

Ein Vorteil der offenen Kommunikation ist, dass keine Gerüchte entstehen können und daher keine Missverständnisse entstehen können.

✓ Niedrige Mitarbeiterfluktuation

Alle Mitarbeiter sind ihren Arbeitgebern gegenüber loyal, da sie ihren Job und das Unternehmen mögen.

Sie versuchen immer bessere Möglichkeiten für das Unternehmen einzubringen und würden bei schwierigen Zeiten nicht sofort das Unternehmen verlassen.

⁷ Quelle: Christian Loffing, Cindy Hofmann, Marcus Splietker, Mitarbeitermotivation leicht gemacht, Seite 19

⁸ Vgl. Max Messmer, Mitarbeiter motivieren für Dummies, Auflage 2003, Seite 29-30

- ✓ Kreativität und Einfallsreichtum, vor allem bei der Problemlösung.

Die Motivation erhöht sich, wenn Mitarbeiter wissen, dass sie aktiv zur Problemlösung beitragen dürfen.

- ✓ Zusammenarbeit

Motivierte Mitarbeiter arbeiten gerne in Team und unterstützen sie gegenseitig.

- ✓ Ausgezeichneter Kundenservice

Motivierte Mitarbeiter kümmern sich sowohl um die Kunden als auch um ihre Kollegen. Selbst man nicht im direktem Kontakt zu den Kunden steht, wissen motiveierte Mitarbeiter, dass sich ihre Arbeit auf die Zufriedenheit der Kunden auswirkt.

Im Allgemeinen kann man sagen, Motivation ist ein Sammelbegriff für viele psychische Prozesse.

Die meisten Definitionen beinhalten folgende Komponenten von Motivation:

Aktivierung, Richtung und Ausdauer eines zielgerichteten Verhaltens.⁹

2.3 Arten der Motivation

Man unterscheidet folgende Arten der Motivation:

- Intrinsische und extrinsische Motivation
- Primäre und sekundäre Motivation
- Eigenmotivation und Fremdmotivation

Intrinsische und extrinsische Motivation

Intrinsische Motivation resultiert aus der Ausführung der Handlung selbst.

Extrinsisch motiviertes Verhalten erfolgt, weil die Realisierung eines Handlungsziels gratifiziert wird, also das Handlungsziel eine gewünschte weitere Konsequenz mit sich zieht (Heckhausen, 1989).¹⁰

⁹ Vgl. Erich Kirchler, Christa Walenta, Motivation, Auflage 2010, Seite 11

¹⁰ Erich Kirchler, Christa Walenta, Motivation, Auflage 2010, Seite 12

Primäre und sekundäre Motivation

Die primäre Motivation passiert auf primären Bedürfnissen, wie Hunger, Durst und Schlaf.

Die konkrete Bedürfnisstruktur eines Erwachsenen zeigt sich vor allem in sekundären Motiven, die erst erlernt wurden. Sekundäre Motivation, ist zum Beispiel, Streben nach Macht.

Eigenmotivation und Fremdmotivation

Unter Fremdmotivation versteht man das Setzen von Motiven durch einen Dritten (Vorgesetzten).

Bei der Eigenmotivation bedarf man keines Dritten, sondern schöpft die Motivation aus sich oder aus der Sache selbst.

Es ist zu beachten, dass kein Unterschied zwischen Eigen- und Fremdmotivation und intrinsische und extrinsische Motivation besteht.

Die Eigenmotivation ist die intrinsische Motivation und die Fremdmotivation ist die extrinsische Motivation.

3. Motivationstheorien

Es lassen sich zwei Typen von Motivationstheorien unterscheiden:

- Inhaltstheorien:

Inhaltstheorien beziehen sich auf die inhaltlichen Faktoren der Arbeitsmotivation.

Die Inhaltstheorien der Motivation widmen sich der Suche nach den inhaltlichen Faktoren, die eine Person dazu antreiben, eine bestimmte Handlung auszuführen.

- Prozesstheorien

Prozesstheorien stellen Antrieb, Richtung, Ausführung und Evaluation von Handlungen in den Mittelpunkt.

Prozesstheorien beschäftigen sich verstärkt damit, wie Motivation abläuft, wie Motivation auf das Verhalten wirkt und welche kognitiven Vorgänge damit verbunden sind.

Zu den Motivationstheorien ist zuzusagen, dass ich die ausgesucht habe, die ich kenne bzw. die ich im Rahmen meiner Ausbildung kennengelernt habe.

3.1 Inhaltstheorien

Bei den Inhaltstheorien wird hauptsächlich versucht, die Motivinhalte zu analysieren,

d.h., welche Faktoren den Menschen zur Arbeit motivieren.

Sie versuchen zu beschreiben und zu erklären, welche angeborenen oder erlernten Motivziele vom Menschen angestrebt werden.¹¹

Zu den Inhaltstheorien zählt man die Bedürfnispyramide von Maslow, die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg, die X/Y – Theorie nach McGregor und die ERG-Theorie nach Alderfer.

3.1.1 Die Theorie der Bedürfnishierarchie von Maslow

Der amerikanische Psychologe Abraham Harold Maslow (1943) entwickelte die bekannteste Motivationstheorie.

Maslow sah die Bedürfnisse des Menschen als die Motive des Handelns an, teilte sie in fünf Gruppen ein und gliederte sich hierarchisch.

Er ging davon aus, dass die Bedürfnisse nicht gleichrangig sind, sondern sie unterschiedliche Prioritäten besitzen.

¹¹ Vgl. Hentze, Graf, Kammel, Lindert, Personalführungslehre, 4. Auflage, Seite 111

Die Hierarchie umfasst fünf Stufen, wobei das jeweils höher stehende Bedürfnis erst aktiviert wird, wenn das niedrigere Bedürfnis grundsätzlich befriedigt ist. Es wird zwischen fünf Bedürfnissen unterschieden: Physiologischen Bedürfnissen, Sicherheitsbedürfnisse, Soziale Bedürfnisse, Bedürfnis nach Wertschätzung/Selbstachtung und Bedürfnis nach Selbstverwirklichung.

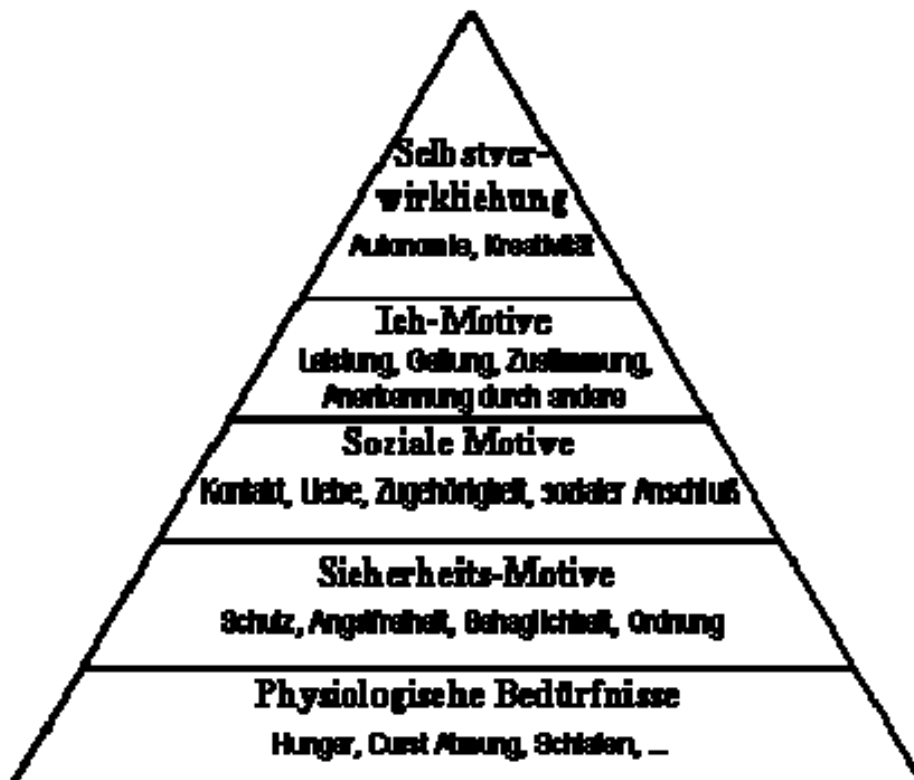


Abb. 2: Die Bedürfnispyramide von Maslow ¹²

Die unterste Stufe sind physiologische Bedürfnisse wie z.B. Essen, Trinken, Kleidung, Wohnung, die dauerhaft befriedigt werden müssen um die elementaren Lebensgrundlagen sicherzustellen. Ihre Erfüllung ist lebenswichtig.

¹² Quelle: Internet: www.horstfranzke.de

Die Sicherheitsbedürfnisse befinden sich auf der zweiten Ebene.

Diese Bedürfnisse kreisen um den Schutz vor Gefahr und das Streben nach Sicherheit, nach Vorsorge, nach Angstfreiheit. (z.B. Gefährdung des Arbeitsplatzes)

In der nächst höheren Kategorie befinden sich die Sozialen Bedürfnisse.

Hierunter fallen das gegenseitige Geben und Nehmen in menschlichen Beziehungen, der Wunsch nach Kontakt, Liebe und Zugehörigkeit.

Die Ich-Bedürfnisse setzen sich aus zwei Komponenten zusammen. Eine erste, eher von innen her kommende Komponente umfasst das Streben nach Selbstvertrauen,

eigener Stärke, Freiheit und Unabhängigkeit.

Die zweite Komponente bezieht sich stärker auf externe, außerhalb des Einzelnen liegende Quellen wie Anerkennung, Status, Prestige und Achtung.¹³

Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung steht auf der höchsten Stufe der Pyramide.

Darunter wird ganz allgemein der Wunsch des Menschen verstanden, die Selbstfindung und Selbstentfaltung zu ergründen, indem sich seine potentiellen Fähigkeiten und Funktionsmöglichkeiten entfalten können.

Maslows Theorie geht von der entscheidenden Annahme aus, dass diese Bedürfnisse in ihrer Dringlichkeit hierarchisch gegliedert sind.

Das bedeutet, dass sich Bedürfnisse in einem Menschen nach Prioritäten bzw. Prioritätsregeln manifestieren. D.h. die in der Pyramide angeführten höheren Bedürfnisse können sich erst nach Befriedigung niedrigerer Bedürfnisse entwickeln.

Die Bedürfnisse der obersten Bedürfnisstufe werden als Wachstumsbedürfnisse charakterisiert, während Maslow die anderen Bedürfnisse als Defizitbedürfnisse bezeichnet.

¹³ Vgl. Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer: Personalmanagement, Führung, Organisation, 4. Auflage, S. 108

Die Defizitbedürfnisse der unteren vier Stufen der Pyramide werden nach dem Defizitprinzip bezeichnet, welches besagt, dass Menschen danach streben, unbefriedigte Bedürfnisse zu befriedigen.

Das Streben nach Selbstverwirklichung stellt sich im Idealfall ein, wenn alle vorherigen Bedürfnisebenen befriedigt wurden. Nach Maslow kann es nie gänzlich erfüllt werden, sondern es kann allmählich nur der Grad der Selbstverwirklichung anwachsen. Aus diesem Grund spricht er von einem Wachstumsbedürfnis im Gegensatz zu den Defizitbedürfnissen, die gesättigt werden können.¹⁴

3.1.2. Die Zwei-Faktoren Theorie von Herzberg

Herzberg und seine Mitarbeiter haben in einer empirischen Studie an über 200 Ingenieuren und Buchhaltern (Pittsburgh-Studie) untersucht, welche Faktoren im Arbeitsprozess Unzufriedenheit vermeiden oder abbauen und welche Zufriedenheit hervorrufen. Zufriedenheit und Unzufriedenheit bilden hier kein Kontinuum, sondern stellen zwei unabhängige Dimensionen dar, an deren Gegenpol jeweils Motivationsneutralität vorliegt.

Im Unterschied zu den fünf Klassen von Maslow nennt Herzberg zwei Kategorien von Bedürfnissen: Motivationsbedürfnisse und Hygienebedürfnisse.¹⁵

¹⁴ Vgl. Christian Loffing, Cindy Hofmann, Marcus Splietker, Mitarbeitermotivation leicht gemacht, Auflage 2006, Seite 24

¹⁵ Hentze, Graf, Kammel, Lindert, Personalführung, 4. Auflage, Seite 114

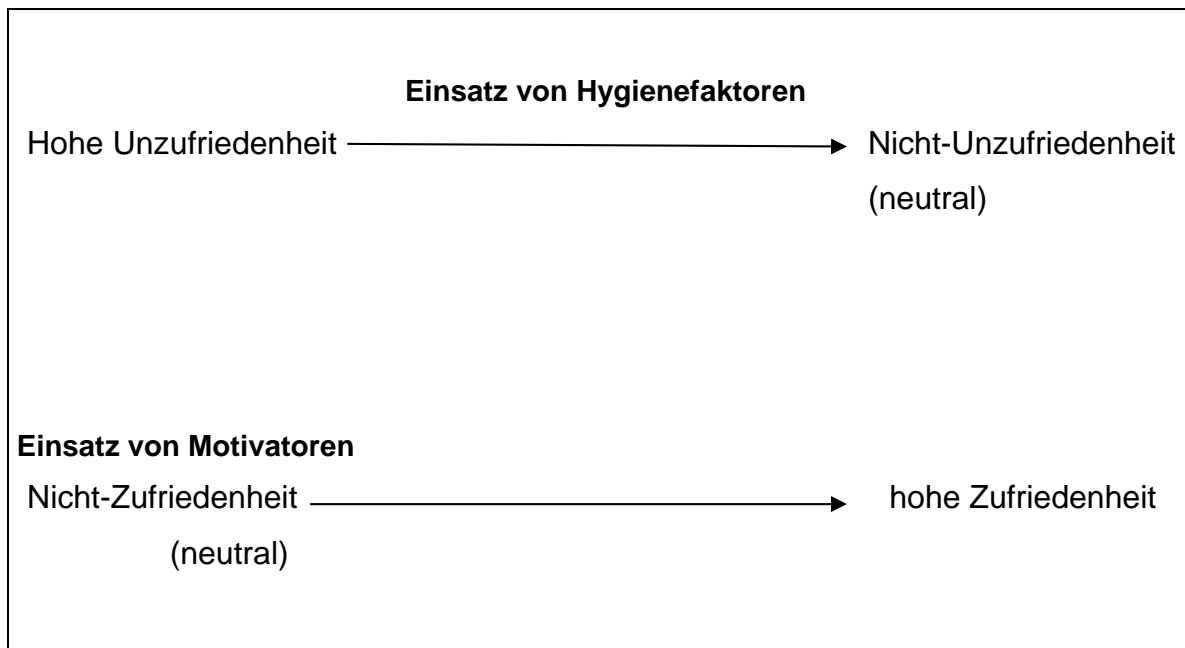


Abb. 3: Kontinuum der Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg¹⁶

Motivatoren tragen aktiv zur Zufriedenheit bei; sie motivieren zur Leistung und Leistungssteigerung.

Werden die Bedürfnisse nicht befriedigt, so machen sie nicht unzufrieden, sondern wirken sich neutral aus. Der Einsatz von Motivatoren erzeugt Arbeitszufriedenheit, weshalb sie auch als Satisfaktoren (oder intrinsische Faktoren) bezeichnet werden.¹⁷

Als wichtigste Motivatoren zur Erreichung der Arbeitszufriedenheit werden u.a. Leistungserfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalt, Verantwortung, Aufstieg und Entfaltungsmöglichkeit angeführt. Diese Faktoren stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Arbeitsdurchführung und entsprechen eher den Wachstumsbedürfnissen Maslows.

Hygienefaktoren beeinflussen nur den Grad der Unzufriedenheit; sie beeinflussen nur, wie viel Unzufriedenheit besteht, ob Leistung zurückbehalten wird oder ob „Normalleistung“ erbracht wird.¹⁸

Der Einsatz von Hygienefaktoren erzeugt keine Zufriedenheit (das ist erst durch den Einsatz von Motivatoren möglich), sondern verhindert Unzufriedenheit.

¹⁶ Quelle: Hentze, Graf, Kammel, Lindert, Personalführung, 4. Auflage, Seite 115

¹⁷ Hente, Graf, Kammel, Lindert, Personalführungslehre, 4 Auflage, Seite 116

¹⁸ Norbert Albs, Wie man Mitarbeiter motiviert, 1. Auflage, Seite 46

Deswegen werden sie auch Dissatisfaktoren oder extrinsische Faktoren genannt. Die Hygienefaktoren entsprechen Bedürfnissen, die durch äußere Bedingungen des Arbeitsumfeldes bestimmt sind, sind z.B.: Bezahlung, Unternehmenspolitik, Qualität der Personalführung, Arbeitsbeziehungen sowie Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit.

<p><u>Motivatoren</u> fördern die Motivation zur Leistungserbringung über die Normalleistung hinaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Glücksgefühl eigener Leistung • Anerkennung • Interessante Aufgabe • Verantwortung • Persönliche und berufliche Entwicklung • Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung 	<p>Wenn die <u>Hygienefaktoren</u> nicht den Erwartungen entsprechen, sinkt die Leistungsbereitschaft wegen Unzufriedenheit unter das Normalniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenspolitik, Verwaltungsrichtlinien • Kontrolle und Überwachung • Verhältnis zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern • Arbeitsbedingungen • Lohn und Gehalt • Status • Sicherheit
---	---

Abb. 4: Zweifaktorentheorie der Zufriedenheit nach F. Herzberg¹⁹

Die wichtigste Erkenntnis und gleichzeitig praktische Konsequenz aus der Theorie ist die Idee, dass Motivation mit der Möglichkeit zu persönlichem Wachstum verbunden ist und auf dem Bedürfnis ständiger Weiterentwicklung basiert. Menschen sind dann mit ihrer Arbeit zufrieden, wenn Sie interessant und herausfordern ist.

¹⁹ Quelle: Norbert Albs, Wie man Mitarbeiter motiviert, 1.Auflage, Seite 46

Das Management kann also eigentlich die Mitarbeiter nicht motivieren, aber es kann eine Arbeitsumgebung und Arbeitsbedingungen schaffen, die den Mitarbeitern erlauben, sich selbst zu motivieren.

3.1.3. Die X/Y-Theorie von McGregor

Menschenbilder reduzieren Komplexität und begünstigen Überschaubarkeit, Vereinfachung und Ordnung. Eine bekannte und populäre Menschenbildtypologie stammt von McGregor.

Er entwickelte das Menschenbild der Theorie X und der Theorie Y.

Zu einen ist ein Großteil der Maßnahmen des Managements von Misstrauen und negativen Einstellungen gegenüber den Mitarbeitern geleitet.

Laut Theorie X sind Mitarbeiter arbeitsunwillig und verantwortungsscheu, nur zur Arbeit zu zwingen oder durch externe Belohnungen zu motivieren.

Im Gegensatz dazu werden Mitarbeiter nach der Theorie Y als arbeitswillig und entscheidungsfreudig angesehen, bereit, Eigenverantwortung zu übernehmen, wenn sie sich Zielen verpflichtet fühlen.²⁰

Die X-Theorie besagt: (Die traditionellen Ansichten über Führung und Lenkung)

- Der Durchschnittsmensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht, ihr aus dem Weg zu gehen, wo er kann.
- Durch seine Arbeitsunlust muss er meistens gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, damit er einen produktiven Betrag zur Erreichung der Organisationsziele leistet.
- Der Widerwille gegen die Arbeit ist so stark, dass sogar eine Lohnerhöhung alleine nicht ausreicht.
- Die Mitarbeiter will „an die Hand genommen“ werden, da er zu wenig Ehrgeiz besitzt, Routineaufgaben vorzieht und nach Sicherheit strebt. Er scheut sich davor Verantwortung zu übernehmen.

²⁰ Erich Kirchler, Christa Walenta, Motivation, Auflage 2010, Seite 22

Die Annahmen der X-Theorie entsprechen im Wesentlichen den Annahmen des Taylorismus. Taylor glaubte daran, Management, Arbeit und Unternehmen mit einer rein wissenschaftlichen Herangehensweise optimieren zu können, damit soziale Probleme lösen und „Wohlstand für Alle“ erreichen zu können.²¹

Die Y-Theorie hingegen besagt: (Verschmelzen der individuellen Ziele mit den Belangen des Unternehmens)

- Die Verausgabung durch körperliche und geistige Anstrengung beim Arbeiten kann also ebenso natürlich gelten wie Spiel oder Ruhe.
- Für Ziele, denen sie sich verpflichtet fühlen und die sie als sinnvoll erkennen, erlegen sich Menschen bereitwillig Selbstdisziplin und Selbstkontrolle auf.
- Wie sehr er sich den Zielen verpflichtet fühlt, ist eine Funktion der Belohnung, die mit ihrem Erreichen verbunden ist.
- Der Durchschnittsmensch lernt – unter geeigneten Bedingungen – Verantwortung nicht nur zu übernehmen, sondern sogar zu suchen.
- Die Anlage zu einem verhältnismäßig hohen Grad an Vorstellungskraft, Urteilsvermögen und Erfindungsgabe für die Lösung organisatorische Probleme ist in der Bevölkerung weit verbreitet und nicht nur hier und da anzutreffen.
- Unter den Bedingungen des modernen industriellen Lebens ist das Vermögen an Verstandeskräften, über das der Durchschnittsmensch verfügt, nur ein Teil genutzt.

Die Y-Theorie geht davon aus, dass Menschen nicht nur des Geldes wegen ihre Tätigkeit ausüben, der Vorgesetzte vertraut seinen Mitarbeitern und lässt Ihnen viele Freiräume.

²¹ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Taylorismus>

Zusammenfassend kann man sagen, das zentrale Organisationsprinzip der Theorie X heißt Lenkung und Kontrolle durch Autorität.

Das zentrale Prinzip der Theorie Y dagegen lautet Integration:

Schaffen von Bedingungen solcher Art, dass die Mitglieder der Organisation ihre eigenen Ziele am besten erreichen, wenn sie sich um den Erfolg des Unternehmens bemühen.²²

3.1.4. Die ERG-Theorie von Alderfer

Clayton P. Alderfer entwickelte diese Theorie auf die Grundlage von Maslows Bedürfnispyramide. Die Bedürfnisse werden jedoch auf drei Motivklassen reduziert.

- Existenzbedürfnisse (Existence Needs):
Entsprechen der Zusammenfassung der beiden untersten Stufen der maslowschen Pyramide mit den physiologischen Bedürfnissen und den Sicherheitsbedürfnissen.
z.B. Sicherheit, Bezahlung, Arbeitsbedingungen
- Beziehungsbedürfnisse (Relatedness Needs):
Stimmen größtenteils mit Maslows dritter Kategorie der sozialen Bedürfnisse und den Anerkennungsbedürfnissen durch andere Menschen aus der vierten Kategorie überein.
z.B. Kontakt, Achtung und Wertschätzung, Zugehörigkeit und Zuneigung
- Wachstumsbedürfnisse (Growth Needs):
Umfassen Bedürfnisse zur persönlichen Entwicklung. Hierzu gehören die Selbstverwirklichungsbedürfnisse von Maslow.

Er geht davon aus, dass die Bedürfnisklassen aller Hierarchieebenen gleichzeitig wirksam werden können. Seine Hypothese lautet: „Ein nicht befriedigtes Bedürfnis gewinnt an Dringlichkeit und drängt die Anderen zurück.“

²² Prof. Dr. Ulla Meister, Skript für Personalwesen

Bei nicht Befriedigung eines höheren Bedürfnisses drängt sich ein niedriges Bedürfnis in das Bewusstsein des Mitarbeiters.

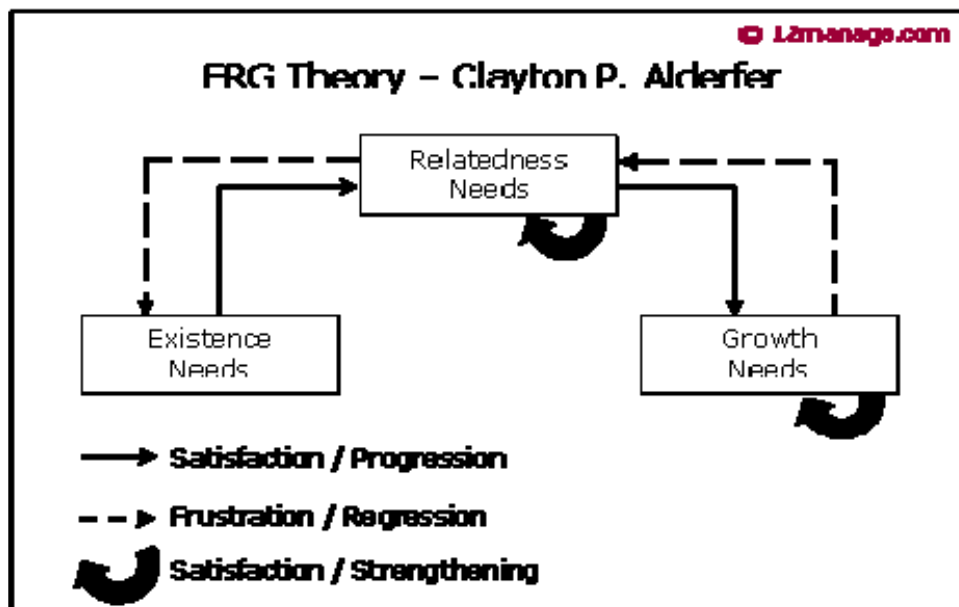


Abb.5: ERG-Modell ²³

Der besondere Nutzen des Ansatzes besteht in der Offenlegung der Beziehungen zwischen Bedürfnisbefriedigung und Bedürfnisaktivierung.

Anstelle der Maslowschen Annahme, dass ein nächsthöheres Bedürfnis erst in Angriff genommen wird, wenn das nächsttiefere befriedigt ist, nennt Alderfer vier Prinzipien: ²⁴

- (1) Frustrationsthese: Ein nicht befriedigtes Bedürfnis wird dominant.
Beispiel: zunehmender Hunger
- (2) Frustrations-Regressions-Hypothese: Ein Individuum zieht sich auf eine entwicklungsmäßig frühere Verhaltensstufe zurück, wenn ein Bedürfnis unbefriedigt bleibt.
Beispiel: Fehlende Anerkennung wird durch Essen ersetzt

²³ Quelle: www.12manage.com

²⁴ Hente, Graf, Kammel, Lindert, Personalführungslehre, 4. Auflage, Seite 119

- (3) Befriedigungs-Progressions-Hypothese: Die Befriedigung eines Bedürfnisses aktiviert ein anderes (höheres) Bedürfnis. Diese Ansicht vertritt auch Maslow.
- (4) Frustrations-Progressions-Hypothese: Auch Misserfolg kann zu Persönlichkeitswachstum und Selbstverwirklichung beitragen.

Aus den vier Prinzipien hat Alderfer sieben dynamische Hypothesen über die Auswirkung der drei Motivklassen untereinander abgeleitet und versucht, diese Aussagen empirisch zu überprüfen.

Allerdings reicht der Grad der empirischen Absicherung noch nicht aus, um die Theorie abschließend beurteilen zu können.

Im Allgemeinen wird aber trotzdem der ERG-Theorie ein größerer Informationsgehalt als dem Maslowschen Konzept zugeschrieben.

Damit unterscheidet sich Alderfers Modell in zweierlei Hinsicht von Maslows Ansatz: Zum einen müssen Bedürfnisse nicht erst erfüllt sein, um andere wirksam werden zu lassen. Zum anderen hat die Aktivierungswirkung zwei Richtungen: Auch bereits befriedigte dienen außer den unbefriedigten Bedürfnissen als Motivatoren.²⁵

3.2 Prozesstheorien

Die Prozesstheorien gehen einen Schritt weiter als die Inhaltstheorien.

Die Frage nach den Motivinhalten wird nicht gestellt; es interessiert vielmehr, in welcher Weise das Motivationsgeschehen abläuft und insbesondere, mit welchen kognitiven Vorgängen dieses verbunden ist.

Kognition ist der Sammelbegriff für alle Erkenntnisleistung (z.B. Wahrnehmung, Gedächtnis, Denken) eines Menschen.

Zu den Prozesstheorien gehören, die VEI-Theorie nach Vroom und die Gleichheitstheorie von Adams.

²⁵ Vgl. Weinert, 1998, Seite 149

3.2.1. Die VIE-Theorie nach Vroom

Der Theorieansatz von Vroom befasst sich mit der Leistungsmotivation von Mitarbeitern im Unternehmen und versucht, das Individualverhalten im Kontext der Arbeitssituation darzustellen.²⁶

Vrooms Theorie gehört zu den so genannten Instrumentalitäts- oder Erwartungstheorien.

Im Mittelpunkt der Theorie stehen drei Begriffe: Valenz, Instrumentalität und Erwartung.

(1) Valenz :

Sie stellt den Anreizwert von Objekten der Arbeitsumwelt dar. So kann Geld eine positive Valenz besitzen, während ein gefährlicher Arbeitsplatz eine negative Valenz besitzt. Die Valenz bezeichnet hier die Attraktivität und Anziehungskraft eines Endziels.

(2) Instrumentalität:²⁷

Diese drückt den Verknüpfungsgrad zwischen einem Handlungsergebnis und einer Handlungsfolge aus. Sie kann einen Wert von -1 bis +1 annehmen. Ist beispielsweise ein Mitarbeiter an einem höheren Einkommen interessiert, kann er dieses Ziel dadurch zu erreichen suchen, dass er eine Beförderung anstrebt. Diese Beförderung ist das Handlungsergebnis und hat nur einen instrumentellen Wert zur Erreichung einer Einkommenssteigerung, die eine Handlungsfolge darstellt. Entsprechend unterscheidet Vroom Valenzen der ersten und der zweiten Ebene:

- ❖ Die Valenz der ersten Ebene bezeichnet den Wert eines Handlungsergebnisses. Sie ergibt sich aus der Summe der Produkte der Valenzen aller Handlungsfolgen und der subjektiven Einschätzung der Instrumentalität des Handlungsergebnisses für diese.

²⁶ Vgl. Vroom: Work and motivation, Auflage 1964, Seite 3

²⁷ Jürgen Berthel, Fred G. Becker, Personal-Management, 9. Auflage, Seite 57

- ❖ Die Valenz der zweiten Ebene bezeichnet den Wert bestimmter Handlungsfolgen als eigentliches Handlungsziel.

(3) Erwartung bezieht sich auf die subjektiv wahrgenommene Wahrscheinlichkeit, dass eine Handlung zum gewünschten Handlungsergebnis führen wird.

Die Erwartung kann Werte von 0 bis +1 annehmen.

Die Stärke einer Leistungsbereitschaft, die Vroom in Anlehnung an Lewin >>force<<

(psychologische Kraft) nennt, wird bestimmt durch das Produkt der Valenzen (V) der möglichen individuellen Handlungsergebnisse (Anreize/Belohnungen), der angenommenen Instrumentalität (I) zwischen Handlungen und individueller Folge sowie der Stärke der Erfolgserwartung (E).

Dies lässt sich in der Grundformel darstellen:²⁸

$$\text{Leistungsbereitschaft} = \text{Valenz} \times \text{Instrumentalität} \times \text{Erfolgserwartung}$$

Nach dieser Theorie ist ein Verhalten abhängig zum einen von der subjektiv wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, die Leistung erbringen zu können, die zu dem gewünschten Zwischenergebnis führt und mit diesem einen positiven Nutzen im Hinblick auf das Endziel verbunden ist.²⁹

Der Ansatz von Vroom baut darauf auf, dass dem Mitarbeiter Wahlmöglichkeiten bei seiner Arbeitsausführung offen stehen, in der Realität funktioniert das aber leider nicht immer.

²⁸ Jürgen Berthel, Fred G. Becker, Personal-Management, 9. Auflage, Seite 57, 58

²⁹ Vgl. Vroom, Auflage 1964, Seite 18

3.2.2 Die Gleichheitstheorie von Adams

Die Gleichheitstheorie baut auf der Annahme, dass jeder Mensch drauf bedacht ist, in seinen sozialen Beziehungen für seinen Einsatz eine faire Gegenleistung zu bekommen. Mitarbeiter stellen laufend Vergleich zwischen ihren betrieblichen Leistungen (Inputs) und den dafür erhaltenen Belohnungen (Outputs) sowie den Inputs ihrer unmittelbaren Kollegen und deren Outputs an.

Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens erwartet für seine erbrachte Leistung eine dementsprechende Entlohnung.

Um dieses Gleichgewicht zwischen Leistung und Entlohnung zu ermitteln, vergleicht er seine Leistung und Entlohnung mit denen seiner Kollegen.

Stellt der Mitarbeiter hierbei Unterschiede fest, so entstehen innere Spannungen, die er zu beheben versucht.³⁰

Der Arbeitnehmer vergleicht sein Aufwands-Ertrags-Verhältnis mit dem anderer und empfindet subjektiv Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit, je nachdem, wie die Beurteilung ausfällt. Es handelt sich nicht um objektive Tauschrelationen.

Gleichheit und damit Fairness werden dann empfunden, wenn die Quotienten proportional sind:³¹

$$= \left\{ \frac{\text{Output Person A}}{\text{Input Person A}} \right\} \quad \left\{ \frac{\text{Output Person B}}{\text{Input Person B}} \right\}$$

³⁰ Vgl. Jürgen Berthel, Fred G. Becker, Personal-Management, 9. Auflage, Seite 63

³¹ Hentze, Graf, Kammel, Lindert, Personalführungslehre, 4. Auflage, Seite 129

Ungerechtigkeit wird empfunden, wenn Unter- oder Überbezahlung vorliegt.
Der soziale Vergleich kann also drei Ergebnisse haben:

- 1) Gleichheit: Die Tauschbeziehungen werden als gleichwertig angesehen;
- 2) Positives Verhältnis: Die Person nimmt ihr Verhältnis von Aufwand zu Ertrag positiv wahr;
- 3) Negatives Ergebnis: Die Person fühlt sich gegenüber der anderen benachteiligt.

Die höchste Ungleichheit passiert, wenn die beurteilende Person, die mehr arbeitet weniger verdient, als die Person die weniger arbeitet und mehr verdient. Es ist klar, dass Fälle der Ungleichheit auf das Verhalten in Organisationen Auswirkungen haben können. Das Gefühl der Ungleichheit erzeugt beim Individuum Spannungen, deren Ausmaß durch den Grad der Ungleichheit bestimmt wird.

Rosenstiel interpretiert diese Spannungen als Motivation, löst Reaktionen aus, die auf die Verminderung oder Beseitigung des Ungleichgewichts zielen.

Es stehen folgende Möglichkeiten zur Verfügung, zur Verminderung der Spannung: ³²

1. Die Person verändert ihre Inputs.
2. Die Person verändert ihre Outcomes.
3. Die Person verzehrt kognitiv den Wert der Aufwendungen und der Erträge.
4. Die Person verlässt das Feld (d.h., sie kündigt das Arbeitsverhältnis)
5. Die Person wirkt auf die Vergleichsperson ein.
6. Die Person wählt eine andere Vergleichsperson.

Es liegen zur Theorie Adams diverse empirische Untersuchungen vor, in denen als Erträge der Person meistens das Gehalt und als Einsätze die Leistung untersucht wurden.

³² Vgl. Hentze, Graf, Kammel, Lindert, Personalführungslehre, 4. Auflage, Seite 130

Die wichtigsten Vorhersagen, die sich aus der Theorie ableiten lassen, sind:

- (1) Stücklohn und Unterbezahlung führen zu höherer Qualität und geringerer Qualität.
- (2) Stücklohn und Überbezahlung führen zu höherer Qualität und geringerer Quantität.
- (3) Zeitlohn und Unterbezahlung führen – je nachdem, was leichter zu erreichen ist – zu geringerer Qualität oder Quantität.
- (4) Zeitlohn und Überbezahlung führen – je nachdem, was das Gefühl der Ungleichheit stärker abbaut – zu höherer Qualität oder Quantität.

Nicht zu vergessen ist, dass die Sensibilität für Unterbezahlung größer ist als die für Überbezahlung. Daher muss das Gefühl der Unterbezahlung in der Praxis besonders vermieden werden, da es negative Folgen auf die Leistung der Mitarbeiter hat.

4. Immaterielle Motivationsinstrumente

Immaterielle Motivationsinstrumente sind die Gesamtheit aller bewusst gestalteten und aufeinander abgestimmten nicht geldlichen Anreize, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern gewähren kann.³³

4.1 Personalentwicklung

Wie können und sollen die Fähigkeiten der Mitarbeiter im Hinblick auf den bestehenden bzw. den zukünftigen qualitativen Personalbedarf erhöht werden?

Das Verständnis darüber, was eigentlich Personalentwicklung ist und was nicht, ist sehr unterschiedlich ausgeprägt.

³³ Vgl. Becker: Personalentwicklung, Auflage 2005, Seite 16

Personalentwicklung geht zunächst einmal von folgenden Grundideen aus:

- Menschen können sich verändern,
- Menschen wollen sich verändern und
- es steckt etwas in ihnen, was entwickelbar ist.

Personalentwicklung ist die Förderung und Weiterbildung einzelner Personen in fachlicher, methodischer, persönliche und soziale Kompetenz mit dem Ziel eines Nutzens für den Arbeitgeber. Es gibt unterschiedliche Instrumente, die zur Anwendung kommen: z.B. Ausbildung, Coaching, Interne Schulungen, Trainee-Programme und Training on the Job.

Es ist egal, welche Instrumente zur Anwendung kommen, es sollen die persönlichen, sozialen, methodischen und /oder fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter gezielt gefördert werden. Natürlich trägt jeder Mitarbeiter andere Potenziale in sich und hat sein eigenes Stärken-Schwächen-Profil.

Personalentwicklung sollte diese Unterschiede immer berücksichtigen und Alternativen anbieten.³⁴

³⁴ Vgl. Norbert Albs: Wie man Mitarbeiter motiviert, Auflage 2005, Seite 89-91

Was nicht zur vergessen ist, sind die Prinzipien der Personalentwicklung:³⁵

- Menschen sind grundsätzlich lernfähig und –willig.
- Eine gleichzeitige, partielle Erreichung von Mitarbeiterinnen- und Organisationszielen wird angestrebt und als realisierbar eingeschätzt. In der Regel stehen allerdings die Zielsetzungen des Unternehmens im Vordergrund.
- Personen und deren Arbeitshandeln und/oder Qualifikationen sind prinzipiell veränderbar.
- Personalentwicklung bezieht sich nicht nur auf einzelne Personen und deren Qualifikationen, sondern auf das gesamte Personal einer Organisation.
- Nicht nur die aktuelle Arbeits-Leistung ist von Bedeutung, sondern auch das potenzielle Arbeitsvermögen (was geleistet werden könnte).
- Die Veränderung erfolgt systematisch (nicht zufällig), gezielt und absichtlich.
- Das Management bzw. die Personalabteilung konzipiert und setzt Maßnahmen um.
- Die Selbst-Entwicklung von Arbeitsvermögen im organisationalen Zusammenhang ist zu berücksichtigen. Handlungskompetenzen verändern sich auch ungeplant durch die Sozialisation in und durch die Organisation.
- Personalentwicklung ist eine ökonomisch sinnvolle Investition der Organisation, da diese über eine gesteigert Arbeitsleistung wieder dem Unternehmen zugute kommt.
- Personalentwicklung ist mit Diversität konfrontiert, diese soll gezielt im Sinne der Organisation genützt werden.
- Personalentwicklung muss Optionen eröffnen/Möglichkeiten aufzeigen, und damit Arbeitskräfte an die Organisation zu binden, auch wenn nur begrenzte perspektiven im Unternehmen bestehen.

³⁵ Kasper, Mayrhofer, Personalmanagement, Führung, Organisation, 4.Auflage, Seite 410-411

- Personalentwicklung ist konfrontiert mit Menschen, die unterschiedliche Generationen angehören, die ihren eigenen „Marktwert“, ihre persönliche Entwicklung und ihre Work-Life-Balance im Auge behalten (müssen).

Daher ist die Möglichkeit zur Entwicklung von Kompetenzen, die inner- und außerhalb der arbeitgebenden Organisation verwertbar sind, erforderlich.

Ebenso ist die flexible Gestaltung von Arbeitsplätzen, Laufbahnmöglichkeiten entsprechend den individuellen Zielen wichtig.

4.1.1 Job enrichment

Job enrichment steht für Anreicherung der Arbeit durch neue und andersartige Aufgaben. Hier geht es um De-Spezialisierung, meistens umgesetzt durch zusätzliche Aufgaben in der Prozesskette.

Der Mitarbeiter betreut jetzt nicht nur die Lieferscheine, sondern bucht die Lieferungen auch im Warenwirtschaftssystem, überwacht den Lagerbestand und löst Bestellanforderungen aus.

Diese Anreicherung der Arbeit führt für den Mitarbeiter, sofern er/sie will und dafür die Eignung mitbringt, zu einer Verbesserung seiner Arbeitsqualität.

Er spürt, dass er für seinen Betrieb wertvoller geworden ist und dass man ihm etwas zutraut.

Der Arbeitnehmer erfährt somit eine Aufgabenbereicherung, in der sich seine Kontroll- und Entscheidungsmöglichkeiten erhöhen, wodurch mehr Verantwortung auf ihn übertragen wird.

Job enrichment bedeutet eine qualitative Aufwertung des Arbeitsplatzes durch ganzheitliche Arbeitsaufgaben.³⁶

³⁶ Vgl. Norbert Albs, Wie man Mitarbeiter motiviert, Auflage 2005, Seite 56-57

Einige Vorteile sind:

- Höhere Arbeitszufriedenheit
- Interessantere Aufgaben
- Entwicklung des Mitarbeiters
- Senkung des Spezialisierungsgrades
- Verminderung der Monotonie

Die Nachteile sind:

- Begrenzte Möglichkeiten durch Besitzstände
- Unzufriedenheit bei Überforderung
- Notwendigkeit vermehrter Fortbildung

Während Job Enlargement und Job Rotation als horizontale Gestaltungsprogramme

gesehen werden, wird Job Enrichment als vertikale Veränderung beschrieben.

Eines der bestuntersuchten Programme zur Einführung von Job Enrichment war jenes des schwedischen Autoherstellers Volvo, das ein teilautonomen Arbeitsgruppen realisiert wurde. Vor der Umstellung wurden Autos von 25 Gruppen zu je etwa 20 Arbeitern hergestellt, wobei jeder Mitarbeiter für einen Bereich des Produktes zuständig war. Die Arbeitsgruppen wurden neu gebildet und konnten nun ihre Arbeit frei planen, organisieren und kontrollieren.

Das Programm war ein voller Erfolg, die Zufriedenheit der Mitarbeiter stieg deutlich an. Außerdem konnte eine Reduktion der Fehlzeiten festgestellt werden. Obwohl diese Methode nachweislich auch in anderen Firmen erfolgreich eingesetzt wurde, konnte sie sich in der Praxis nur begrenzt durchsetzen.

Ein großer Nachteil des Job Enrichment ist die Schwierigkeit der Realisierung in einem Unternehmen. Die Umstrukturierung der Arbeitsvorgänge kann umständlich und kostspielig sein. Ein weiteres Problem ist die mangelnde Akzeptanz unter den Mitarbeitern.

Obwohl viele Arbeiter das Konzept gutheißen und davon profitieren, gibt es doch Menschen, welche die Vorteile von Verantwortung nicht sehen.

Personen mit einer geringen Leistungsmotivation werden an „angereicherten“ Arbeitsplätzen eher frustriert als motiviert.

Ähnlich ergeht es jenen Personen, die sich an eine bestimmte Arbeitsweise gewöhnt haben und keine Veränderung wollen.³⁷

4.1.2 Job Enlargement

Beim Job Enlargement kommt es zu einer Verbreiterung des Arbeitsplatzes.

Im Unterschied zum Job Rotation erfolgt hier eine Veränderung des vorhandenen Arbeitsplatzes um weitere Aufgaben.

Unter dem Begriff „Job Enlargement“ versteht man ein Zusammenfügen von aufgesplitterten Prozessen zu komplexen Tätigkeiten.

Ein praktisches Beispiel finden wir z.B. in der Automobilindustrie, wo Fließbandarbeiten durch dynamische Gruppen ersetzt werden.

Die Arbeitserweiterung fördert die Identifikation der Arbeitnehmer mit den Produkten, die hergestellt werden.³⁸

Die Vorteile sind:

- Höhere Arbeitszufriedenheit
- Kostensenkung
- Anstieg der Arbeitsqualität
- Anstieg der Arbeitsquantität
- Verminderung der Monotonie
- Senkung der Spezialisierungsgrades
- Interessantere Aufgaben

³⁷ Vgl. Erich Kirchler, Christa Walenta, Motivation, 1. Auflage, Seite 33-34

³⁸ Vgl. Wolfgang Mentzel, Personalentwicklung, 3. Auflage, Seite 173

Die Nachteile dabei sind:

- Notwendigkeit vermehrter Fortbildung
- Unfähigkeit zum Wachsen an der Aufgabe
- Anpassung an vermehrte Pflichten
- Widerstände gegen Veränderung

4.1.3 Job Rotation

Unter Job Rotation (Arbeitsplatzwechsel) versteht man einen systematischen Arbeitsplatztausch und der damit verbundenen Arbeitsaufgaben im Unternehmen. Job Rotation als Bildungsmethode bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, durch einen fortlaufenden Arbeitsplatzwechsel verschiedene Aufgaben zu übernehmen und auf diese Weise ihre Fachkenntnisse und Erfahrungen zu erweitern.

Da sie dabei ständig mit neuen Vorgesetzten und Kollegen zusammenkommen, wird auch ihr Sozialverhalten gefördert.

Obwohl Job Rotation als Bildungsmethode prinzipiell auf alle Zielgruppen anwendbar ist, wird es in der Praxis vorwiegend für Führungskräfte und Nachwuchskräfte eingesetzt. Diese beiden Einsatzmöglichkeiten unterscheiden sich im Umfang der auf den Auszubildenden übertragenen Führungsverantwortung.

Führungskräfte erlernen eine neue Tätigkeit bei gleichzeitiger Übernahme der vollen Verantwortung. Auf diese Weise sollen neue Kenntnisse erworben, die Mobilität gesteigert und ein enges Ressortdenken abgebaut werden.

Aufgrund der sofortigen Übernahme der vollen Verantwortung kann es jedoch zunächst zu Stockungen im Betriebsablauf kommen.

Zu den Nachwuchskräften zählen Hochschulabsolventen sowie Auszubildende. Hochschulabsolventen üben im Rahmen der Job Rotation häufig die Funktion eines Assistenten ohne Führungsverantwortung aus.

Ebenso liegt der Ausbildung von Auszubildenden das Prinzip der Job Rotation zugrunde, wenn diese die verschiedenen Ausbildungsbereiche nach einem den Vorgaben der Ausbildungsordnung entsprechenden Ausbildungsplan durchlaufen.

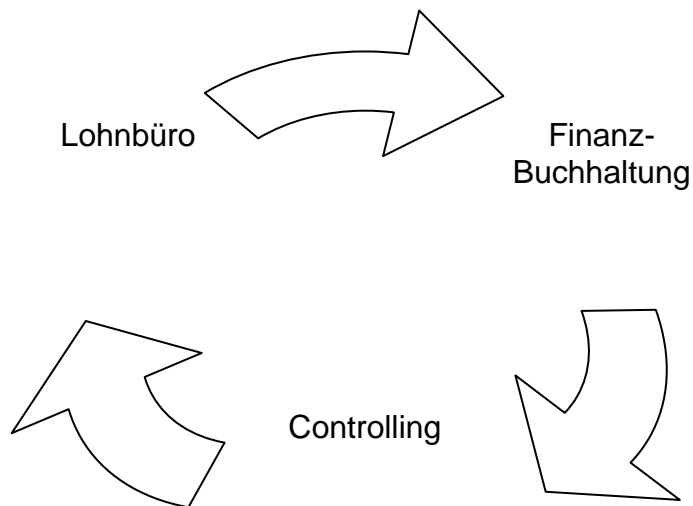


Abb.6: Job Rotation am Beispiel des Rechnungswesens³⁹

Merkmale der Abbildung sind:

- Wechsel des Arbeitsplatzes in regelmäßigen Intervallen
- Ständig wechselnde Aufgabenbereiche
- Einblick in verschiedene Abteilungen, deren Aufgaben und Arbeitsbereiche

Vorteile der Job Rotation:

- Für den Mitarbeiter wachsen die Karriere-Chancen
- Durch den neuen Mitarbeiter kommen neue Ideen in die Abteilung hinein
- Mitarbeiter erhalten Einblick in mehrere Bereiche eines Unternehmens mit ständig wechselnden Aufgabengebieten
- Höhere Arbeitszufriedenheit
- Neue Herausforderung
- Mehr Kooperations-/Delegationsbereitschaft

³⁹ Quelle: Jung, Personalwirtschaft, 4. Auflage, Seite 281

Nachteile der Job Rotation:

- Stockung des täglichen Arbeitsablaufes aufgrund der Einarbeitung des neuen Mitarbeiters
- Integrationsprobleme
- Erhöhter Planungsaufwand
- Verzögerungen möglich
- Mindestzahl von Rotationskandidaten

4.2 Personalführung

Führung ist überall dort erforderlich, wo das Verhalten einer Vielzahl von Menschen auf Ziele hin koordiniert werden muss.

Durch die Personalführung werden Ziele des Unternehmen sowie Strategien und Entscheidungen auf einzelnen hierarchischen Ebenen durch Vorgesetzte umgesetzt.

Die Personalführung soll die Mitarbeiter zielorientiert beeinflussen.

Charakteristisch für die Personalführung sind folgende Merkmale:

- mindestens zwei Personen sind beteiligt; Führer und Geführter,
- es findet eine soziale Interaktion statt,
- die Führung erfolgt zielorientiert; bestimmte Ergebnisse sollen erreicht, bestimmte Aufgaben erfüllt werden,
- sie bewirkt eine Verhaltensauslösung bzw. – Steuerung

Die Personalführung umfasst zwei Funktionsbereiche: Zum einen ist die Erfüllung der Sachziele unter Leistungs- und Zeitvorgaben sicherzustellen.

Die Mitarbeiter müssen zu kooperativem Handeln auf ein gemeinsames Ziel hin aktiviert und motiviert werden. Damit steht die Lokomotionsfunktion der Führung im Mittelpunkt.

Zum anderen bedeutet Personalführung, dass sowohl für den einzelnen Mitarbeiter als auch für die Gruppe motivierende Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Die Kohäsionsfunktion besteht somit, darin Zusammenhalt und Loyalität Innerhalb der Gruppe zu fördern.⁴⁰

Macht und Autorität stellen die Grundlagen eines jeden Führens dar.

Die Führungskraft hat die Möglichkeit, durch verschiedenste Maßnahmen Macht auf die zu führenden Mitarbeiter auszuüben. Zu den bekanntesten Klassifikationen von Machtgrundlagen zählt die Typologie von French und Raven.

Diese Typologie umfasste fünf Machtgrundlagen, welche später um eine sechste ergänzt wurde.

Nach dieser Typologie basiert die Fähigkeit von Personen, gegenüber anderen Personen Macht auszuüben, auf folgende Grundlagen:⁴¹

✓ **Macht durch Belohnung**

Der Vorgesetzte hat die Möglichkeit seine Mitarbeiter zu belohnen z.B. in Form von Lohnerhöhung oder Förderungsmaßnahmen. Die Art der Belohnung kann dabei vielseitig sein, sollte aber vom Mitarbeiter als solche empfunden werden

✓ **Macht durch Bestrafung:**

Sie zeichnet sich dadurch aus, dass der Vorgesetzte die Möglichkeit hat, unterstellten Mitarbeitern bei nicht angemessener Verhaltensbereitschaft Bestrafungen auszusprechen. Die Bestrafung kann in Form von Lohnkürzung, Versetzung oder zuteilen unangenehmer Aufgaben verwirklicht werden.

Der Mitarbeiter muss diese Maßnahme, wie auch schon die Belohnung, als solche empfinden.

⁴⁰ Jung, Personalwirtschaft, 4. Auflage, Seite 402

⁴¹ Vgl. Jung, Personalwirtschaft, 4. Auflage, Seite 404

✓ **Macht durch Identifikation:**

Der Vorgesetzte dient den Mitarbeiter als Bezugsperson. Der Mitarbeiter identifiziert sich mit dem Vorgesetzten und übernimmt dessen Handlungsweise. Je attraktiver der Vorgesetzte den Mitarbeiter erscheint, desto größer ist seine Macht auf ihn.

✓ **Macht durch Legitimation:**

Der Vorgesetzte hat aufgrund seiner Stellung in der Unternehmensstruktur bestimmte Rechte. Solange die Mitarbeiter diese Struktur und die daraus resultierenden Rechte der Führungskraft akzeptieren, funktioniert die Anwendung dieser Machtgrundlage.

Werden die Normen und Werte nicht mehr akzeptiert, so wird der Machtausübung durch Legitimation die Grundlage entzogen.

✓ **Macht durch Sachkenntnis:**

Diese Grundlage basiert aus dem Wissen und den Fähigkeiten von Führungskräften und auf der Annahme der Mitarbeiter, dass die Führungskräfte einen gewissen Wissensvorsprung besitzen

Die Machtgrundlage ist umso stärker, je höher die Sachkenntnisse in einem bestimmten Bereich sind.

Diese Macht beschränkt sich aber nur auf diese Bereiche, wo der Mitarbeiter einen Wissensnachteil gegenüber dem Vorgesetzten erkennt.

✓ **Macht durch Information:**

Diese Macht basiert auf die Weitergabe von Informationen an die Mitarbeiter.

Wichtig sind hier die Inhalte von Informationen, die bei den Mitarbeitern bestimmte Reaktionen bzw. Verhaltensweise hervorrufen sollen.

Die Information selbst steht im Mittelpunkt, und nicht die Führungskraft, die sie übermittelt. Die Macht durch Information ist also nicht an eine Person gebunden.

Der Vorgesetzte hat die Macht, Mitarbeiter durch effektiv eingesetzte Maßnahmen zum Handeln zu bewegen. In Abhängigkeit von der persönlichen Einstellung und Überzeugung der Führungskraft, können bestimmte Machtgrundlagen bevorzugt angewendet werden.

Wie Anfangs erwähnt stellt auch die Autorität eine Grundlage des Führens dar. Autorität d.h. die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich unterzuordnen, stellt eine grundlegende Voraussetzung der Leistungserstellung in einem Unternehmen dar. Im Gegensatz zur Macht wird die Autorität als Einflussbeziehung interpretiert, die das Ansehen, die Anerkennung und die freiwillige Unterordnung der Mitarbeiter voraussetzt.

Formen der Autorität sind:⁴²

- Die personale oder charismatische Autorität

Bezieht sich auf die persönlichen Eigenschaften einer Person, wie z.B. den Fähigkeiten und Fertigkeiten, der Integrität und der sozialen Kompetenz, der Vertrauenswürdigkeit, der Zuverlässigkeit und der Hilfsbereitschaft.

⁴² Vgl. Jung, Personalwirtschaft, 4. Auflage, Seite 405

- Die funktionale oder Fachautorität

Resultiert direkt aus der fachlichen Kompetenz des Vorgesetzten.

Diese beruhen auf den Fachkenntnissen, der Qualifikation, den Erfahrungen und den Fähigkeiten einer Person. Deshalb wird sie auch als Fachautorität oder Sachautorität bezeichnet.

- Die Positionale oder Amtsbautorität

Leitet sich aus der Inhaberschaft einer als überlegen angesehenen Stelle im hierarchischen Gefüge eines Unternehmens ab und beruht zudem auf der Anerkennung der Zweckmäßigkeit und Rechtmäßigkeit hierarchischer Ordnungen durch die Mitarbeiter.

Im Hinblick auf den Führungserfolg sind vor allem die personale und die funktionale Autorität bedeutsam.

Besitzt ein Vorgesetzter z.B. gute Fachkenntnisse, ist aber menschlich nicht zugänglich, kann seine Autorität gefährdet sein. Das gleiche gilt, wenn er Ausstrahlung besitzt, ihm aber die fachliche Qualifikation fehlt.

Um einen Überblick zu erhalten, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen sich als autoritätsfördernd bzw. autoritätsgefährdend erweisen, führte M. Richter eine Befragung von über hundert Führungskräften durch.

Anhand dieser Befragung konnten bezüglich der Tätigkeit eine ganze Reihe von autoritätsfördernden bzw. autoritätsgefährdenden Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen ermittelt werden.

Autoritätsfördernd:

- Rollengemäßes Verhalten
- Mitarbeiterinteressen nach oben vertreten
- Angemessene Forderung der Mitarbeiter
- Zuverlässigkeit
- Persönlichkeit, Leistung und Zuständigkeit anderer respektieren

- Klare Anweisung erteilen
- Eigene Fehler eingestehen
- Gerechtigkeit
- Sachbezogene Kritik üben
- Qualifizierte Mitarbeiter fördern
- Toleranz gegenüber anderen Meinungen

Autoritätsgefährdend:

- Unkontrolliertes Verhalten
- Nervosität, Angst
- Gleichgültigkeit gegenüber Mitarbeiterbelangen
- Unpünktlichkeit
- Unmoralität gegenüber Mitarbeitern
- Ungerechtfertigte und übereilte Kritik
- Menschen manipulieren
- Eigene Fehler anderen zuschieben
- Besserwisserei
- Unsicherheit und Unentschlossenheit bei drängenden Entscheidungen
- Rhetorische Unfähigkeit

4.2.1 Mitarbeitergespräche

Bei einem Mitarbeitergespräch handelt es sich um ein Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten unter vier Augen. Beim persönlichen Gespräch erörtert der Vorgesetzte wichtige Entscheidungstatbestände bzw. bedeutsame Vorgänge im Arbeitsablauf seines Tätigkeitsbereiches. Dieses Gespräch sollte deshalb nicht spontan und unter Zeitdruck abgehalten werden. Bei diesen Gesprächen erhält der Vorgesetzte einen Überblick über die Motive und Einstellungen seiner Mitarbeiter zu bestimmten Maßnahmen.

Durch das Mitarbeitergespräch kann der Mitarbeiter die Entscheidungen des Vorgesetzten besser verstehen, hierzu Stellung nehmen und Alternativvorschläge entwickeln.

Für das Vorgehen bei Mitarbeitergesprächen sollte folgende Aspekte berücksichtigt werden:⁴³

1. Das Gespräch sollte möglichst getrennt vom Arbeitsplatz und stets unter vier Augen durchgeführt werden.
2. Bei Gesprächsbeginn sollte zunächst der Kontakt zum Mitarbeiter hergestellt und eine entspannte Atmosphäre geschaffen werden.
3. Das Gesprächsthema muss gekennzeichnet, Inhalt und Sinn herausgearbeitet werden
4. Der Mitarbeiter soll zum selbständigen Denken angeregt werden und möglichst viele seiner persönlichen Erfahrungen einbringen können.
5. Frühzeitiges Bewerten und Einbringen von Kritik sollte vermieden werden, um den Mitarbeiter nicht zu demotivieren.
6. Die eigene Meinung nicht an den Gesprächsbeginn stellen. Ebenso sollte nicht Stellung genommen werden, bevor der Mitarbeiter ausgesprochen hat.
7. Am Ende des Gespräches eine Ergebniszusammenfassung durchführen.

Anlässe für ein Mitarbeitergespräch sind:

- Ein neuer Mitarbeiter wird eingeführt. Der Neue fühlt sich zwangsläufig unsicher. Diese Unsicherheit kann der Vorgesetzte abbauen, wenn der mit dem neuen Mitarbeiter ein persönliches Gespräch führt.
- Ein Mitarbeiter wird beurteilt. Zur Beurteilung gibt es viele Anlässe. Jeder Mitarbeiter hat ein Recht, zu erfahren, wie er von seinem Vorgesetzten beurteilt wird.
- Ein Mitarbeiter soll befördert werden. In einem Gespräch kann festgestellt werden, ob er sich der neuen Aufgabe gewachsen fühlt und welche Entwicklungsmaßnahmen evtl. erforderlich sind.

⁴³ Jung, Personalwirtschaft, 4. Auflage, Seite 470

- Ein Mitarbeiter wird kritisiert. Zur richtigen Kritik gehört in jedem Fall das Gespräch unter vier Augen.
- Ein Mitarbeiter kündigt. Nur in einem persönlichen Gespräch kann der Vorgesetzte die wahren Gründe für die Kündigung in Erfahrung bringen.

Die wesentlichen Funktionen des Mitarbeitergespräches sind Verbesserungen der:

- Information
- Motivation
- Leistung
- Zusammenarbeit
- Entwicklung

Eine sehr erfolgreiche Methode, Mitarbeiter zum offenen Sprechen bei Arbeitsproblemen, Beschwerden, Kritikgesprächen usw. zu bewegen ist die Nichtdirektive Gesprächsführung.

Hierbei wird das Thema nur kurz angedeutet und dem Mitarbeiter im Wesentlichen die Gesprächsführung überlassen.

Der Vorgesetzte unterlässt jede Behauptung oder Feststellung und beschränkt sich auf das Fragen oder bessere Hinterfragen.

Seine Meinung stellt der Vorgesetzte zurück. Er widerspricht nicht direkt, sondern baut bewusst „Puffer“ ein. Beispiele sind:

- Er macht eine Gesprächspause und zeigt sich nachdenklich. Häufig kommt vom Mitarbeiter selbst ein neuer Vorschlag.
- Er verneint nicht sofort, sondern verhält sich neutral.
- Er stellt statt zu widersprechen eine Rückfrage.

<u>Vorteile:</u>	<u>Nachteile</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Der Mitarbeiter ist aktiver und redefreudiger • Er ist zufriedener, weil er sich aussprechen und seine Meinung offen äußern kann. • Er steht nicht unter Zeitdruck und kann besser mitdenken • Der Vorgesetzte erhält mehr Information. 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Gespräch kann länger dauern und schneller in Unwichtige abgleiten. • Der Gesprächspartner erkennt nicht, was man von ihm will. Es entsteht dann der Eindruck von Unsicherheit des Vorgesetzten.

Abb. 7: Vor- und Nachteile der Nichtdirektiven Gesprächsführung⁴⁴

Das Ziel von Mitarbeitergesprächen ist letztlich die Wiederherstellung bzw. Förderung der Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Die Vorgehensweise muss daher im Einzelnen an diesem Ziel gemessen werden.

⁴⁴ Quelle: Jung, Personalwirtschaft, 4 Auflage, Seite 473

4.2.2 Coaching

In der heutigen Berufswelt unterliegen wir immer stärker einem beschleunigten Wandel. Unser Leben wird durch sozialen Wertewandel, wirtschaftliche und technologische Veränderungen geprägt.

Ebenso befinden sich die Organisationformen sowie die Führungsstile in einem ständigen Wandel.

Coaching ist ein Hilfsmittel, das sowohl dem Manager wie dem Mitarbeiter dient, überholte Vorstellungen zu erkennen und sich neu zu orientieren.

Unter dem Begriff Coaching findet man in der Literatur eine Vielzahl von Definitionen.

Es ist kein neuer Begriff, aber seine Inhalte haben sich in neuerer Zeit gewandelt.

Coaching ist im ursprünglichen Sinn ein Beratungsprozess, bei dem z.B. eine Führungskraft (Coach) durch Diskussion und mit Hilfe geeigneter Interventionen beim Mitarbeiter(Coachee) ein Problem löst.⁴⁵

Das Coaching kann durch einen firmenexternen oder internen Berater bzw. durch den Vorgesetzten selbst stattfinden. Mit geeigneten Maßnahmen muss er versuchen seine Mitarbeiter zu fördern und zu motivieren. Um ein erfolgreiches Coaching zu gewährleisten, müssen darüber hinaus noch andere Bedingungen seitens des Coaches erfüllt werden:

- Genügend Zeit nehmen für ein effektives Coaching
- Interesse am Coaching und an den gecoachten Personen zeigen
- Der Vorgesetzte als Coach trägt mehr Verantwortung als ein externer Coach.
- Der Vorgesetzte muss seine Interessen gegenüber den Interessen des Coachee zurückstellen.

⁴⁵ Vgl. Jung, Personalwirtschaft, 4. Auflage, Seite 543

Bestandteile und Ziele des Coaching sind:

- Ist eine Führungs- und Betreuungsaufgabe des Unternehmens, die häufig auch von direkten Vorgesetzten übernommen wird,
- fördert Elite und Spitzenleistungen, kann nur auf kleine Zielgruppen ausgerichtet sein und benötigt interne oder externe anerkannte Persönlichkeiten zur Durchführung,
- ist Impulsgeber zur Selbsthilfe und hat weniger mit Therapie und psychischen Problemen zu tun,
- benutzt Methoden, die Basis und Schlüsselqualifikationen vermitteln,
- läuft eher partnerschaftlich ab, ist individuell und konzentriert sich nicht auf fachliche Erfahrungen, sondern auf Managementqualifikationen,
- ist ein Prozess zur Bewältigung von Krisen und dient der Persönlichkeitsentwicklung.

Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Coaching sind gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen sowie die Bereitschaft zur offenen und ehrlichen Zusammenarbeit. Es lassen sich drei Coaching-Formen unterscheiden: Externe Coach, Interne Stabs-Coach und Vorgesetzten-Coach.⁴⁶

Externe Coachs sind Personen, die nicht dem Unternehmen angehören.

Der Einsatz eines externen Coachs kann z.B. dann sinnvoll sein, wenn Führungskräfte höhere Positionen gecoacht werden sollen.

Vorteile des Einsatzes eines externen Coaches sind z.B. höhere Objektivität und Unabhängigkeit, Vertraulichkeit und Spezialisierung auf bestimmte Themen.

Nachteile sind z.B. fehlende Kenntnisse der Organisation.

Der Stabs-Coach ist- wie jeder Coach- gegenüber den Vorgesetzten und der Personalabteilung zu Stillschweigen über die Beratungsinhalte verpflichtet, sollte die Maßnahmen des Coachings jedoch mit diesen abstimmen.

⁴⁶ Manfred Becker, Personalentwicklung, 5. Auflage, Seite 540

Der Einsatz des Stabs-Coches beschränkt sich auf Mitglieder der mittleren und unteren Hierarchieebenen.

Vorteil ist z.B. die Kenntnis über organisationsinterne Abläufe. Jedoch ist der Nachteil Betriebsblindheit und fehlende Coaching-Ausbildung.

Aufgabe des Vorgesetzten Coach ist es die zielgerichtete Beratung, Unterstützung, Motivierung, Förderung, Anleitung und Verhaltensänderung des unmittelbaren Mitarbeiters. Jedoch bringt diese Form des Coaching viele Konfliktsituationen.

Viele Mitarbeiter fühlen sich gegenüber ihrem Vorgesetzten gehemmt und können nicht aus sich heraus gehen. Deshalb ist das Coaching durch den Vorgesetzten nur bedingt umsetzbar, da dieser oft selbst ein Problemthema für die zu Coach ende Person darstellt.

4.2.3 Teamarbeit

Das Team bezeichnet einen Zusammenschluss von mehreren Personen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe oder zur Erreichung eines bestimmten Zieles.

Nach Mabry und Card werden Teams über folgende Hauptkriterien definiert:⁴⁷

- Ein Team hat mindestens zwei Mitglieder
- Die Mitglieder tragen zur Erreichung der Teamziele mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und den daraus entstehenden gegenseitigen Abhängigkeiten bei.
- Das Team hat eine Team-Identität, die sich von den individuellen Identitäten der Mitglieder unterscheidet
- Das Team hat Kommunikationspfade sowohl innerhalb des Teams als auch zur Außenwelt entwickelt.
- Die Struktur des Teams ist aufgaben- und zielorientiert beschrieben
- Ein Team überprüft periodisch seine Effizienz

⁴⁷ <http://de.wikipedia.org/wiki/Team>

Der Vorteil von Teamarbeit liegt nicht nur in der Bündelung des Wissens, es stellt sich auch heraus, dass einzelne Teammitglieder besondere Leistungen erbringen, weil sie andere Teammitglieder nicht im Stich lassen wollen oder sie durch die Mitglieder des Teams motiviert werden. Aus dieser zusätzlichen Motivation jedes einzelnen Gruppenmitgliedes entsteht eine Leistungssteigerung welche dem Unternehmen zugute kommt. Die Führungskraft ist am Erfolg von Teams wesentlich beteiligt. Ob sich Motivationsgewinne bei der Teamarbeit herauskristallisieren ist vor allem davon abhängig, ob es der Führungskraft gelingt, das Team in die richtige Richtung zu führen.

4.2.4 Betriebsklima

Zwei unterschiedliche Standpunkte charakterisieren die Bedeutung eines guten Betriebsklimas:⁴⁸

- „Hier bringt es richtig Spaß zu arbeiten. Wir haben einen so tollen Zusammenhalt, da macht es auch nichts, wenn man abends länger arbeitet.“

Länger arbeiten wird als Nachteil in Kauf genommen, weil der Vorteil, der von der Zusammenarbeit mit den Kollegen ausgeht, überwiegt.

Gute Zusammenarbeit als Grundlage für nachhaltige Leitungsmotivation ist sicher keine besonders neue Erkenntnis, doch die wird in der betrieblichen Praxis immer wieder vernachlässigt.

- „Die Leute sollen sich nicht mögen – sie sollen arbeiten!“ ist eine Formulierung, die vor allem von energischen, aufgabenorientierten Führungskräften und Managern gesagt und gelebt wird. Doch es arbeitet sich besser, wenn sich die Leute mögen. Sie stehen für einander ein, sie geben sich Hilfestellung und Tipps, sie verlängern eigenverantwortlich ihre Arbeitszeit, ohne Druck und ohne Bezahlung, sie haben kein Problem, auch außerhalb der Arbeitszeit betriebliche Fragen zu diskutieren- einfach, weil sie es gerne machen, weil es ihnen wichtig ist.

⁴⁸ Norbert Albs, Wie man Mitarbeiter motiviert, 1. Auflage, Seite 42

Kennzeichen eines guten Betriebsklimas:

- ✓ Die Mitarbeiter mögen sich
- ✓ Es besteht eine wohlwollende/positive Einstellung zum Arbeitgeber.
- ✓ Es wird gelacht
- ✓ Die Mitarbeiter haben das Gefühl, gebraucht zu werden
- ✓ Es wird nicht „auf die Uhr geguckt“.
- ✓ Die Mitarbeiter haben ein gleiches Verständnis von Werten und Normen.
- ✓ Man hilft sich gegenseitig
- ✓ Man fühlt sich auch für die Kollegen verantwortlich
- ✓ Fehler und Schwächen bei Kollegen werden respektiert und nicht ausgenutzt

Ein gutes oder schlechtes Betriebsklima entsteht durch einzelne Faktoren, sondern ist das Ergebnis aus dem Zusammenspiel vieler Faktoren. Durch die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander erfolgt ein ständiger Abgleich dieser Faktoren.

Je mehr Mitarbeiter dabei zu dem gleichen Ergebnis kommen, desto eindeutiger und nachhaltiger prägt sich das Bild vom Betriebsklima. Ein solches Betriebsklima ändert sich genauso langsam, wie es sich entwickelt hat. Denn wenn sich z.B. einmal die Einstellung durchgesetzt hat, dass sich Leistung nicht lohnt, bedarf es einer geduldigen und intensiven Arbeit durch das Management, um bei den Mitarbeitern wieder echte Leistungsmotivation zu erzeugen.

Anbei eine Darstellung mit welchen Einflussfaktoren ein Betriebsklima bewertet werden kann:

Faktoren für ein schlechtes Betriebsklima:

- Intrigen
- Anschwärzen beim Chef
- Kollegenneid
- Fehlende Anerkennung
- Missgelaunter Chef

Faktoren für ein gutes Betriebsklima:

- Teamgeist
- Selbstständiges Arbeiten
- Anerkennung durch den Chef
- Kooperation der Kollegen
- Gerechte Aufteilung der Arbeit

4.2.5 Arbeitszeitgestaltung

Die Arbeitszeit umfasst die Zeit, in der der Mitarbeiter dem Unternehmen seine Arbeitskraft vertraglich gegen Entgelt zur Verfügung stellt.

Die richtige Gestaltung der Arbeitszeit gehört zu den erfolgskritischen Faktoren eines Unternehmens. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht stehen zwei Aspekte im Vordergrund:⁴⁹

- Die Kosten der geleisteten Arbeitszeit
- Die bedarfsgerechte Lage und Verteilung der Arbeitszeit

Es gibt verschiedene Arbeitszeitmodelle:⁵⁰

- Durchrechnung:
Bei der Durchrechnung wird die wöchentliche Normalarbeitszeit innerhalb eines bestimmten Zeitraumes „umverteilt“.
- Gleitende Arbeitszeit:
Diese liegt vor, wenn der Dienstnehmer innerhalb eines vereinbarten Zeitrahmens seine tägliche Normalarbeitszeit selbst bestimmen kann. Die tägliche Normalarbeitszeit darf 10 Stunden nicht überstreiten. Die Gleitzeitvereinbarung muss mittels Einzelvereinbarung schriftlich vereinbart werden. Die wichtigsten Elemente von Gleitzeit sind die Kernzeit, in der alle Mitarbeiter anwesend sein müssen.

⁴⁹ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitszeit>

⁵⁰ Vgl. Mag. Karin Loh, Skript Einführung in das österreichische Arbeitsrecht, Auflage 2008

➤ Offene Arbeitszeit:

Dieses vorrangig bei Führungskräften verbreitet Modell verzichtet auf jegliche Arbeitszeitregelung. Die Mitarbeiter werden ihrer Leistung und Verantwortung entsprechend vergütet, nicht nach ihrer Arbeitszeit.

➤ Teilzeit:

Wenn die Arbeitszeit kürzer als die betriebliche oder tarifliche Arbeitszeit ist, spricht man von Teilzeit. Die Gestaltung der Teilzeit kann dabei vielseitig sein.

Als Fazit ist festzuhalten, dass die Arbeitszeit, insbesondere die gleitende, einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat.

Dort, wo eine feste Arbeitszeit vorgegeben ist, dürfte die Zufriedenheit um so größer sein, je weniger sie mit zeitgebundenen Freizeitaktivitäten konkurriert.

Schließlich ist nicht zu übersehen, dass Schicht- und Nachtarbeit sich aus sozialpsychologischen und physiologischen Gründen negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirken.

5. Materielle Motivationsinstrumente

Materielle Motivationsinstrumente lassen sich direkt in Geldeinheiten messen und haben somit einen materiellen Wert. Zu den materiellen Anreizen zählen beispielsweise das direkte Entgelt, Sicherungs- und Versorgungssystem.

In meinen nächsten Punkt werde ich auf die einzelnen Lohnformen eingehen.

5.1 Zeitlohn

Die einfachste Entlohnungsform stellt der reine Zeitlohn dar. Zeitlohn ist ein Arbeitsentgelt, das sich nach der Stundenzahl richtet, die ein Mitarbeiter im Unternehmen anwesend ist.

Die geleistete Arbeit, die ein Mitarbeiter vollbringt wird hierbei nicht berücksichtigt. Daher bietet der reine Zeitlohn in der Regel keinen großen Leistungsanreiz, da die tatsächliche Leistung nicht berücksichtigt wird. Zur Berechnung wird beim Arbeiter im Normalfall die Stunde (Stundenlohn) und beim Angestellten der Monat (Monatsentgelt) verwendet.

Auch wenn keine feste Beziehung zwischen der Höhe des Entgelts und der Leistung der Arbeitsperson besteht, wird bei der Ermittlung des Zeitlohns eine bestimmte Leistung vorausgesetzt (Normalleistung).

Beim Zeitlohn bestehen zwei Grundbeziehungen:⁵¹

1. Der Lohn pro Zeiteinheit (Stundenverdienst) des Arbeitnehmers ist konstant, d.h. der Gesamtverdienst ist zur Arbeitszeit proportional, unabhängig davon, ob während der Arbeitszeit der Leistungsgrad über- oder unterdurchschnittlich ist .
2. Die Lohnkosten pro Stück verändern sich proportional zur in Anspruch genommenen Zeit, d.h. sie fallen bei überdurchschnittlichem Leistungsgrad und damit abnehmendem Zeitverbrauch pro Leistungseinheit und steigen bei unterdurchschnittlichem Leistungsgrad und damit steigendem Zeitverbrauch pro Einheit.

Die Ermittlung des Zeitlohns als Bruttolohn wird wie folgt vorgenommen:

Zeitlohn= Lohnsatz je Zeiteinheit x Anzahl der Zeiteinheiten

⁵¹ Jung, Personalwirtschaft, 4. Auflage, Seite 578

Vorteile des Zeitlohns sind:

- Vereinfachung der Abrechnung
- Schonung von Betriebsmitteln und Mitarbeitern
- Das Vermeiden von Unruhe
- Sicherer gleichmäßiger Verdienst

Nachteile des Zeitlohns sind:

- Risiko einer Minderleistung
- Keinen Anreiz zur Leistungssteigerung

5.2 Leistungslohn

Beim Leistungslohn wird hingegen zum Zeitlohn die Lohnhöhe nach der Arbeitsleistung bemessen. Mit dem Leistungslohn können Anreize für den Mitarbeiter erzielt werden, je mehr Leistung er erbringt, umso höher fällt die Entlohnung aus.

Er bringt aber auch Nachteile mit sich, er kann zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen des Arbeitnehmers führen, wenn dieser ständig unter vollem Einsatz seines Leistungsvermögens arbeitet.

Die wichtigsten und am weitesten verbreiteten Leistungslohnarten sind der der Akkordlohn und der Prämienlohn.

5.2.1 Akkordlohn

Der Akkordlohn ist eine leistungsbezogene Lohnform und wird für eine vorgegebene Zeit, oder als fester Geldwert für eine Produktionseinheit, bezahlt.

Bei dieser Lohnform besteht ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen Leistung und Entlohnung. Der Akkordlohn setzt sich aus dem Mindestlohn plus einen Akkordzuschlag zusammen. Die Logik des Akkordsystems geht davon aus, dass sich Leistung und Verdienst proportional zueinander verhalten.

Das heißt, bei einer zehnpromzentigen Mehrleistung erhält der Mitarbeiter auch zehn Prozent mehr Lohn.

Für die Anwendung dieser Lohnform müssen folgende Voraussetzungen gegeben sein:⁵²

- Die Akkordfähigkeit bedeutet:
 - Es muss ein festliegender und zeitlich im Voraus bestimmter Arbeitsablauf vorliegen, der regelmäßig oder unregelmäßig sein kann.
 - Der Arbeitsablauf muss weitgehend durch den Mitarbeiter beeinflussbar sein.
 - Das Leistungsergebnis muss messbar sein.
 - Der Aufwand für das Messen des Leistungsergebnisses muss wirtschaftlich vertretbar sein.
 - Die zu erwartende Leistungssteigerung der Mitarbeiter darf nicht zu einer Qualitätsminderung der Produkte, zu Unfällen mit Personen- oder Sachschaden oder zu einer Überforderung der Mitarbeiter führen.

⁵² Vgl. Jung, Personalwirtschaft, 4. Auflage, Seite 582 – 583

- Die Akkordreife

- Wenn sie akkordfähig ist,
- Wenn sie von allen Mängeln befreit ist, die einen geregelten Arbeitsablauf eventuell noch behindern könnten, so dass das Verfahren für längere Zeit nicht verändert zu werden braucht und
- Wenn der Mitarbeiter durch seine Leistungshergabe das Sachergebnis maßgeblich beeinflussen kann.

Der Akkordlohn besteht aus zwei Teilen, dem Mindestlohn, der dem Arbeitnehmer gesetzlich zusteht, und dem Akkordzuschlag, der üblicherweise ca. 20% des Mindestlohnes ausmacht.

Die meist verwendete Form des Akkordlohnes ist der Proportionalakkord, wo der Lohn sich proportional zu der Zeiteinsparung verändert, die Lohnkosten pro Stück jedoch gleich bleiben.

Die Vorteile des Akkordlohnes sind:

- Leistungsgerechte und leistungsfördernde Entlohnung mit unmittelbaren Leistungs-Verdienst-Verhältnis
- Vorplanung der Arbeitsabläufe, des Arbeitskräfte- und Betriebsmittelbedarfs, der Termine, Lohn- und Gemeinkosten (aus Unternehmensicht)
- Gut funktionierende Fertigungssteuerung
- Aufdeckung betrieblicher Schachstellen

Die Nachteile des Akkordlohnes sind:

- Überanstrengung der Arbeitskräfte (gesundheitliche Folgen)
- Da nach Qualität und Tempo entlohnt wird, senkt häufig die Qualität
- Aufwand für Leistungspflege (aus Unternehmersicht)
- Anpassen der Vorgesetzten und Arbeitswerte an den technischen Fortschritt
- Leistungszurückhaltung bei nicht mehr zutreffenden Akkorden

Beim Stück- bzw. Geldakkord wird der Arbeitskraft ein Geldbetrag für die Erbringung einer bestimmten Arbeitsleistung vorgegeben, der als Akkordsatz bezeichnet wird.⁵³

Akkordsatz = Akkordrichtsatz

Leistungseinheiten bei Normalleistung

= Mindestlohn + Akkordzuschlag

Leistungseinheiten bei Normalleistung

Beim Zeitakkord bekommt die Arbeitskraft für jedes von ihr hergestellte Stück eine im Voraus festgesetzte gleichbleibende Zahl von Zeiteinheiten gutgeschrieben. Die Umrechnung in Geldeinheiten erfolgt erst am Ende der Arbeitsperiode.

Akkordlohn = Leistungsmenge x Vorgabezeit x Minutenfaktor

Minutenfaktor= $\frac{\text{Akkordrichtsatz}}{60}$

⁵³ Prof. Dr. Ulla Meister, Skript, Personalwesen

5.2.2 Prämienlohn

Mehr Gestaltungsspielraum als der Akkordlohn bietet der Prämienlohn.

Er setzt sich aus einem Grundlohn und einer Prämie, die den leistungsbezogenen Teil der Entlohnung darstellt zusammen. Der Grundlohn wird meist als anforderungsbestimmter Zeitlohn gestaltet. Die Haupteinsatzgebiete der Prämienentlohnung sind Arbeiten, die zwar technisch vorgeben sind, aber in Bezug auf unterschiedliche Kriterien wie Qualität oder Nutzungszeit von Maschinen dem Abreitnehmer einen Handlungsspielraum überlassen.

Die Prämie kann sowohl ihrer Höhe als auch ihrem Grund nach variiert werden.

Für die Bestimmung der Höhe der Prämie muss zunächst die prämienspflichtige Leistungsspanne festgelegt werden.

Ausgehend von der minimalen und maximalen erwarteten Leistungskennzahl werden der Beginn und das Ende der Prämie festgelegt. Es muss auch die Prämienspanne bestimmt werden.

Sie gibt in Prozent den Grundlohn den minimalen und maximalen Geldbetrag an, der durch die Prämieinzahlung erreicht werden kann.

Im dritten Schritt muss der Verlauf der Prämienlohnlinie bestimmt werden, also die konkrete Verknüpfung von prämienspflichtiger Leistungsspanne und Prämienspanne.

Hierbei sind lineare, degressive, progressive, s-förmige und gestufte Prämienverläufe möglich, die zudem noch proportional, über- oder unterproportional gestaltet sein können.⁵⁴

⁵⁴ Kasper, Mayrhofer, Personalmanagement, Führung, Organisation, 4. Auflage, Seite 522

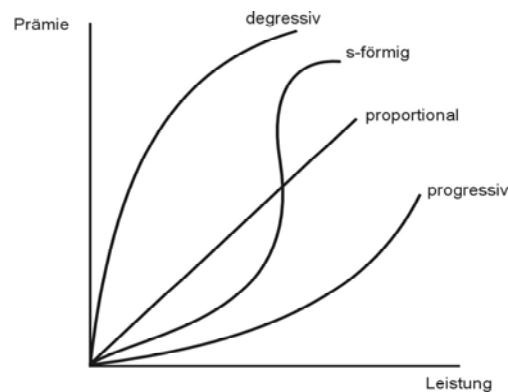


Abb. 41: Typische Prämienverläufe beim Prämienlohn

Abb.8: Prämienverläufe beim Prämienlohn ⁵⁵

Je nach Verlauf der Prämienlinie sind unterschiedliche Wirkungen des Prämienlohnes zu erwarten:

- Mit dem degressiven Prämienverlauf wird angestrebt, dass möglichst viele Arbeitskräfte in den Bereich höherer Prämien kommen, wobei der Leistungsanreiz ab einer bestimmten Leistung geringer werden soll.
- Der progressive Prämienverlauf dient dazu, die Arbeitskräfte zu maximaler Leistung anzuregen.
- Beim s-förmigen Prämienverlauf soll jede Arbeitskraft in den Genuss von Prämien kommen, die vorzugsweise im Bereich des Wendepunktes der Kurve liegen. Wesentlich darunter oder darüber liegende Leistungen sind nicht erwünscht.

⁵⁵ Quelle: Prof. Dr. Ulla Meister, Skript, Personalwesen

- Der proportionale Prämienverlauf dient ausschließlich dazu, die Mehrleistung der Arbeitskräfte zu entgelten. Maßnahmen zur Steuerung der Leistung sind nicht beachtet.

Als Grundlage der Prämie werden häufig herangezogen:

- Quantität (Leistungsmenge)
- Qualität (Ausschussmenge)
- Nutzungsgrad von Maschinen – Nutzungsprämie
- Ersparnis beim Ressourcen Einsatz – Ersparnisprämie
- Flexibilität im Arbeitseinsatz – Flexibilitätsprämie

In Unternehmen wird eine Vielzahl von unterschiedlichen Prämienarten angewendet, wie z.B. Mengenleistungsprämien, Qualitätsprämien, Ersparnisprämien, Nutzungsgradprämien und Kombinierte Prämien.

Die Prämie bietet, wie der Akkordlohn, einen Leistungsanreiz für die Mitarbeiter.

6. Unternehmensvorstellung

In diesem Teil meiner Arbeit, möchte ich das Unternehmen Fujifilm Sericol vorstellen. In weiterer Folge möchte ich eine Befragung im Unternehmen durchführen.

Zum Schluss gibt es eine Interpretation, damit man die Stärken und Schwächen erkennen kann und Verbesserungsvorschläge einbringen kann.

Der Beginn war im Jahr 1951, durch Alex de Gelsey. Heute ist Sericol der globale Partner für die Siebdruck-Industrie.

Es existieren Sericol Vertretungen in 80 Ländern der Welt und die Produkte werden mittlerweile in Fabriken auf vier Kontinenten der Erde hergestellt.

Eigenständige Niederlassungen bestehen in Australien, Brasilien, China, Österreich, der tschechischen Republik, Frankreich, Deutschland, Hong Kong, Indien, Polen, Spanien, der Schweiz, Großbritannien und den Vereinigten Staaten von Amerika. Weltweit gibt es auch ausgesuchte Exklusivhändler.

Jeder dieser Händler bietet vor Ort die Sericol Produkte sowie die von Sericol bekannten Serviceleistungen an. Die Produktpalette umfasst: Digitaldruck, Sericol Farben, Emulsionen & Chemie, Filme Autotypen, Folien, Optical, Media und Schmalbanddruck.

Die Serviceleistungen die Sericol zusätzlich noch anbieten sind: Logistik, Technischer Service, Siebspannservice, Farbmischservice, Zuschneideservice und natürlich Kundenservice. Der Herstellungsbereich liegt im Hauptsitz von Sericol International in Broadstairs, Kent, im Vereinigen Königreich.

Fujifilm Sericol ist eines der weltweiten führenden Unternehmen in der Inkjet Technologie. Patentierte Produkte sind unter anderem die Uvijet Reihe an UV-Inkjet Tinten und die Color+ Reihe an lösemittelbasierten Inkjet Tinten.

Es besitzt auch unter anderem die exklusiven Vertriebsrechte für die Anlagen des Technologieführers Inca Digital.



Abb. 9: Uvijet ⁵⁶

⁵⁶ Quelle: www.fujifilmsericol.at

Was auf jeden Fall noch zu erwähnen ist, ist die Fujifilm Sericol 30 jährige Erfolgsstory. Sechs Monate nach der Übernahme durch Fujifilm begeht Sericol sein 30jähriges Jubiläum in der Entwicklung von UV-Farben mit der Einführung einer bahnbrechenden Farbenseerie, welche die Farbchemie revolutioniert.

Dank dieses neuen Produkts und erheblicher Investitionen in der Erweiterung der UV-Siebdruckfarbenprodukten sowie der Stärke der Mutter Fujifilm konnte das Unternehmen seine führende Position im Bereich der grafischen Siebdruckfarben weiterhin behaupten und die Nase in der UV-Farbentechnologie vorn behalten.

Das Motto des Unternehmens lautet „More than Inks.... Solutions“. Es spiegelt das Engagement und Bestreben, den Kunden auf lokalen Ebenen die besten Leistungen zu garantieren. Sericol erhält bereits fünf Auszeichnungen der britischen Königin, der höchsten Auszeichnung, die eine Unternehmung im Vereinigten Königreich erhalten kann.

Unter den Preisen waren Auszeichnungen für Exporterrungenschaften, technologische Neuerungen, umwelttechnische Errungenschaften und erst kürzlich, die Auszeichnung für innovative Neuerungen im Bereich digitale Tintentechnologien.⁵⁷

7.Mitarbeiterbefragung

Durch die Mitarbeiterbefragung können Information über Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter, bezogen auf den Arbeitsplatz und das betriebliche Arbeitsumfeld herangezogen werden.

Funktionen der Mitarbeiterbefragung sind:

- Feststellen der Arbeitszufriedenheit
- Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter
- Kommunikationsinstrument zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten

Der erstellte Fragebogen befindet sich in der Anlage.

⁵⁷ www.fujifilmsericol.at

7.1 Auswertung des Fragebogens

I. Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld

- In meinem Arbeitsumfeld unterstützen wir uns gegenseitig

Völlig zutreffend	Zutreffend	Teils-teils	Unzutreffend	Völlig unzutreffend
40%	50%	10%		

Das Ergebnis der Auswertung zeigt, dass 50% der Mitarbeiter sich gegenseitig unterstützen. Das bedeutet, dass die Hälfte der Mitarbeiter zufrieden ist mit Ihrem Team.

- Das Arbeitsklima in meinem Arbeitsumfeld ist gut.

Völlig zutreffend	Zutreffend	Teils-teils	Unzutreffend	Völlig unzutreffend
30%	50%	20%		

Die Auswertung des Arbeitsklimas wurde von 50% der Mitarbeiter mit zutreffend, und 30% der Mitarbeiter mit völlig zutreffend bewertet. Das deutet auf ein gutes Arbeitsklima hin.

- Die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen des Unternehmens funktioniert reibungslos

Völlig zutreffend	Zutreffend	Teils-teils	Unzutreffend	Völlig unzutreffend
	40%	25%	35%	

40% der Mitarbeiter funktioniert die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen reibungslos, jedoch bei 35% der Mitarbeiter herrscht diesbezüglich eine Unzufriedenheit.

- In unserer Abteilung/Team werden Fehler so angesprochen, dass daraus gelernt werden kann.

Völlig zutreffend	Zutreffend	Teils-teils	Unzutreffend	Völlig unzutreffend
60%		40%		

Auch bei diesem Ergebnis ist wieder die gute Zusammenarbeit innerhalb des Teams ersichtlich. Es ist wichtig über die Fehler zu sprechen, damit man daraus lernen kann und sich verbessern kann. 60% der Mitarbeiter haben diese Frage mit völlig zutreffend bewertet.

- Ich kann bei meiner Arbeit mein Wissen und Können einsetzen

Völlig zutreffend	Zutreffend	Teils-teils	Unzutreffend	Völlig unzutreffend
80%	20%			

Anhand dieses Ergebnisses lässt sich ablesen, dass 80% der Mitarbeiter ihr Wissen und Können bei der Arbeitserledigung anwenden können, lediglich 20% bewerten diese Frage mit zutreffend.

II. Kommunikationsprozess und Informationsfluss

- Meine Kollegen sind kooperativ und hilfsbereit
- Die Arbeitsatmosphäre in meinem Team/meiner Arbeitsgruppe ist offen und ehrlich.

Völlig zutreffend	Zutreffend	Teils-teils	Unzutreffend	Völlig unzutreffend
	65%	35%		

Bei diesem Ergebnis ist ersichtlich, dass die Kollegen hilfsbereit, kooperativ und ehrlich sind. Als weitere Folge ergibt sich daraus eine gute Zusammenarbeit. 65% der Mitarbeiter bewerten diese Fragen mit zutreffend.

- Wir treffen uns regelmäßig zu Arbeitsbesprechungen in unserer Arbeitsgruppe/Team
- Die Unternehmensleitung informiert die Mitarbeiter ausreichend über aktuelle Entwicklungen und Entscheidungen.

Völlig zutreffend	Zutreffend	Teils-teils	Unzutreffend	Völlig unzutreffend
	55%	45%		
		60%	40%	

Bei der Auswertung dieser Fragen lässt sich ablesen, dass 55% der Mitarbeiter sich regelmäßig treffen, um über den Arbeitsablauf zu diskutieren. 60% der Mitarbeiter finden dass die Unternehmensleitung die Mitarbeiter nicht ausreichend über die aktuelle Entwicklungen und Entscheidungen informiert.

III. Aus und Weiterbildung

- Das Unternehmen bietet mir genug Möglichkeiten mich weiter zu entwickeln.
- Ich habe großes Interesse, mich beruflich weiterzubilden und mehr Verantwortung zu übernehmen.

Völlig zutreffend	Zutreffend	Teils-teils	Unzutreffend	Völlig unzutreffend
		40%	60%	
70%	30%			

Hier erkennt man eindeutig, dass das Unternehmen keine Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet.

60% der Mitarbeiter sind Unzufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten.

70% der Mitarbeiter haben großes Interesse an Weiterbildung und wollen mehr Verantwortung übernehmen.

- Im Unternehmen gibt es gute Aufstiegsmöglichkeiten für mich

Völlig zutreffend	Zutreffend	Teils-teils	Unzutreffend	Völlig unzutreffend
		40%	60%	

Es ist aufgrund des Ergebnisses feststellbar, dass es nicht so viele Aufstiegsmöglichkeiten gibt, weil es auch nicht so viele Weiterbildungsmöglichkeiten gibt, 60% der Mitarbeiter sind unzufrieden.

IV. Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten

- Mein Vorgesetzter bewertet meine Leistung gerecht
- Mein Vorgesetzter unterstützt mich ausreichend

Völlig zutreffend	Zutreffend	Teils-teils	Unzutreffend	Völlig unzutreffend
	50%	50%		
	40%	60%		

Anhand des Ergebnisses lässt sich feststellen, dass 50% mit der Leistungsbewertung durch den Vorgesetzten zufrieden sind, 50% teils-teils. 60% der Mitarbeiter finden dass der Vorgesetzte Sie nicht ausreichend unterstützt.

V. Unternehmen und Gesamteinstellung

- Unser Unternehmen wird auch in Zukunft erfolgreich sein.
- Ich fühle mich mit dem Unternehmen verbunden.

Völlig zutreffend	Zutreffend	Teils-teils	Unzutreffend	Völlig unzutreffend
70%	30%			
	50%	50%		

70% der Mitarbeiter denken sehr optimistisch über die Zukunft des Unternehmens.

50% der Mitarbeiter fühlen sich teils-teils dem Unternehmen verbunden.

- Ich kann meinen Arbeitgeber weiterempfehlen
- Alles im allen wie sehr sind Sie mit dem Unternehmen zufrieden.

Völlig zutreffend	Zutreffend	Teils-teils	Unzutreffend	Völlig unzutreffend
50%	50%			
	50%	50%		

Anhand des letzten Ergebnisses lässt sich feststellen, dass 50% der Mitarbeiter mit der Gesamtsituation sehr zufrieden und 50% teils zufrieden sind.

50% der Mitarbeiter sind mit dem Arbeitgeber zufrieden und können ihn weiterempfehlen.

7.2 Interpretation und Verbesserungsvorschläge

Im Bereich Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld wäre zu erwähnen, dass die Mitarbeiter im Team untereinander gut auskommen. Das Problem liegt in der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen. Da herrscht bei manchen Mitarbeitern eine Unzufriedenheit. Ein Lösungsansatz wäre mehr Veranstaltungen, Seminare und Feiern zu organisieren, damit Kollegen und Kolleginnen sich gegenseitig besser kennen lernen.

Im Bereich Kommunikationsprozess und Informationsfluss ist zu sagen, dass die Mitarbeiter untereinander Informationen austauschen.

Hier herrscht die Unzufriedenheit seitens Unternehmensleitung. Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter finden, dass sie von der Unternehmensleitung nicht ausreichende Informationen über die aktuellen Entwicklungen und Entscheidungen erhalten.

Ein Lösungsansatz wäre durch laufenden E-Mail Kontakt ,bzw. durch persönliche Gespräche, im Rahmen von Mitarbeitergesprächen oder Betriebsversammlungen, den Informationsaustausch zwischen Unternehmensleistung und Belegschaft zu verbessern.

Meiner Meinung nach ist der dritte Bereich Aus- und Weiterbildung von größter Bedeutung. Hier ist der größte Handlungsbedarf.

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die Mitarbeiter sehr interessiert sind an Weiterbildung, jedoch das Unternehmen keine Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet.

Hier könnte zum Beispiel Coaching durch einen firmenexternen oder internen Berater angeboten werden. Das Unternehmen sollte auf jeden Fall mehr Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten, weil es zugunsten des Unternehmens ist. Geförderte Mitarbeiter bedeutet gleichzeitig auch Erfolg für die Unternehmen.

Im Bereich Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten ist zu sagen, dass der Vorgesetzte die Leistung gerecht bewertet.

Jedoch ist hier dasselbe Probleme, wie bei der Aus- und Weiterbildung.

Die Hälfte der Mitarbeiter wird vom Vorgesetzten nicht ausreichend unterstützt.

Dieser Punkt lässt sich ebenfalls durch ein Mitarbeitergespräch klären.

Durch ein Gespräch mit den Vorgesetzten besteht die Möglichkeit für den Mitarbeiter ein Feedback zu erhalten.

Zum letzten Punkt wäre zu sagen, dass ein Großteil der Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifizieren kann und den Arbeitgeber weiterempfiehlt.

8.Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Arbeit wurde versucht herauszufinden, wodurch menschliches Handeln motiviert ist, ob es Motive gibt, die allen Menschen zu Eigen sind, und welche Auswirkungen diese menschlichen Motive auf die Arbeitswelt haben.

Mitarbeiter sind im Sinne eines Unternehmens nur dann motiviert, wenn sie sich mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen identifizieren können und ihre persönlichen Ziele mit denen des Betriebes übereinstimmen.

Zur Beginn der Untersuchung wurden die Begriffe Motiv und Motivation näher beschrieben. In weiterer Folge wurden die Motivationstheorien behandelt.

Wobei man einen Unterschied zwischen Prozesstheorien und Inhaltstheorien machen muss.

Weiters wurden die Motivationsinstrumente behandelt. Hier unterscheidet man zwischen immaterielle und materielle Motivationsinstrumente.

Den materiellen Motivationsinstrumente wird vorausgesagt, dass sie keine dauerhaft motivierende Wirkung auf Mitarbeiter ausüben, als Führungsinstrument sind sie jedoch unentbehrlich.

Durch den Einsatz immaterieller Motivationsinstrumente ist die Leistungssteigerung und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter dauerhaft gegeben, wenn die richtigen Instrumente eingesetzt werden.

Die Erkenntnisse aus den materiellen und immateriellen Instrumenten zeigen, dass für jeden Mitarbeiter individuell ein Paket von Motivationsinstrumenten geschnürt werden müsste, was in der Praxis aber kaum umsetzbar ist.

Der letzte Teil meiner Arbeit ist ein praktischer Teil, wo ich das Unternehmen vorgestellt habe. Bezugnehmend auf unseren Fragebogen möchte ich erwähnen, dass wir in Zukunft mehr Instrumente einsetzen wollen, um die Mitarbeiter zu motivieren. Ein Schwerpunkt wird sein, mehr Mitarbeitergespräche durchzuführen, und Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten.

Zum Schluss ist zu erwähnen, dass sich die Mitarbeiterbefragung sich in unserem Unternehmen auf jeden Fall rentiert hat, weil die Stärken und Schwächen erkannt wurden und als Folge der Ergebnisse an konstruktiven Lösungen gearbeitet wird.

Anlage I

FUJIFILM SERICOL

More than ink.....Solutions

Mitarbeiterbefragung

Ihre Meinung ist wichtig!

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

durch den Fragebogen haben Sie die Möglichkeit, zu verschiedenen Themenbereichen Ihre Stellungnahme abzugeben.

Ziel ist es durch die erfassten Daten, Verbesserungsvorschläge einzubringen bzw. zu realisieren.

Ihre Meinung zu Arbeitsbedingungen, zu Führung, zu Kolleginnen und Kollegen, zur Weiterbildung und Förderung ist gefragt!

Ihre Antworten werden anonym ausgewertet und über die Ergebnisse werden Sie natürlich informiert.

Denken Sie bitte dran, dass Ihre ehrliche Meinung uns interessiert. Es gibt deshalb auch keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Antworten Sie bitte so, wie dies für Ihre Situation zutrifft.

Bitte füllen Sie den Fragebogen vollständig aus.
Lassen Sie sich für die Beantwortung genügend Zeit.

Bei Unklarheiten stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.

Vielen Dank und viel Spaß dabei !

Verina Khalil

I. Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld

1	2	3	4	5
Völlig zutreffend	zutreffend	Teils-teils	Unzufrieden	Völlig unzufrieden

a. In meinem Arbeitsumfeld unterstützen wir uns gegenseitig

1 2 3 4 5

b. Das Arbeitsklima in meinem Arbeitsumfeld ist gut.

1 2 3 4 5

c. Die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen des Unternehmens funktioniert reibungslos

1 2 3 4 5

d. In unserer Abteilung/Team werden Fehler so angesprochen, dass daraus gelernt werden kann

1 2 3 4 5

e. Ich kann bei meiner Arbeit mein Wissen und Können einsetzen.

1 2 3 4 5

II. Kommunikationsprozess und Informationsfluss

1	2	3	4	5
Völlig zutreffend	Zutreffend	Teils-teils	Unzufrieden	Völlig unzufrieden

f. Meine Kollegen sind kooperativ und hilfsbereit

1 2 3 4 5

g. Die Arbeitsatmosphäre in meinem Team/meiner Arbeitsgruppe ist offen und ehrlich.

1 2 3 4 5

h. Wir treffen uns regelmäßig zu Arbeitsbesprechungen in unserer Arbeitsgruppe/Team

1 2 3 4 5

i. Die Unternehmensleitung informiert die Mitarbeiter ausreichend über aktuelle Entwicklungen und Entscheidungen.

1 2 3 4 5

III. Aus und Weiterbildung

1	2	3	4	5
Völlig zutreffend	zutreffend	Teils-teils	Unzufrieden	Völlig unzufrieden

j. Das Unternehmen bietet mir genug Möglichkeiten mich weiter zu entwickeln.

1 2 3 4 5

k. Ich habe großes Interesse, mich beruflich weiterzubilden und mehr Verantwortung zu übernehmen.

1 2 3 4 5

l. Im Unternehmen gibt es gute Aufstiegsmöglichkeiten für mich

1 2 3 4 5

IV. Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten

1	2	3	4	5
Völlig zutreffend	zutreffend	Teils-teils	Unzufrieden	Völlig unzufrieden

m. Mein Vorgesetzter bewertet meine Leistung gerecht

1 2 3 4 5

n. Mein Vorgesetzter unterstützt mich ausreichend.

1 2 3 4 5

V. Unternehmen und Gesamteinstellung

1	2	3	4	5
Völlig zutreffend	zutreffend	Teils-teils	Unzufrieden	Völlig unzufrieden

o. Unser Unternehmen wird auch in Zukunft erfolgreich sein.

1 2 3 4 5

p. Ich fühle mich mit dem Unternehmen verbunden.

1 2 3 4 5

q. Ich kann meinen Arbeitgeber weiterempfehlen

1 2 3 4 5

r. Alles im allen wie sehr sind Sie mit dem Unternehmen zufrieden.

1 2 3 4 5

Literaturverzeichnis

Bücher:

Roth André : Motivation und Führung von Mitarbeiter, Auflage 2001

Christian Loffing, Cindy Hoffmann, Marcus Splietker, : Mitarbeitermotivation leicht gemacht, Auflage 2006

Lutz Rosenstiel: Motivation im Betrieb, Auflage 1996

Friedemann W. Nerdinger, Motivation von Mitarbeitern, Auflage 2003

Fakesch B. : Führung durch Mitarbeiterbeteiligung, Auflage 1991

Max Messmer, Mitarbeiter für Dummies, Auflage 2003

Erich Kirchler, Christa Walenta : Motivation, Auflage 2010

Hentze, Graf, Kammel, Lindert, Personalführungslehre , 4. Auflage

Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer: Personalmanagement, Führung, Organisation, 4. Auflage

Norbert Albs: Wie man Mitarbeiter motiviert, 1. Auflage

Weinert A.: Organisationspsychologie, Auflage 1998

Vroom, Work and motivation , Auflage 1964

Jürgen Berthel, Fred G. Becker: Personal-Management, 9 Auflage

Manfred Becker: Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5. Auflage

Wolfgang Mentzel: Personalentwicklung, 3. Auflage

Dr. Hans Jung : Personalwirtschaft, 4. Auflage

Skripten aus den Vorlesungen

Prof. Dr. Ulla Meister: Personalwesen

Mag. Karin Loh: Einführung in das österreichische Arbeitsrecht, Auflage 2008

Quellen aus dem Internet:

www.horstfranzke.de

<http://de.wikipedia.org/wiki/Taylorismus>

www.12manage.com

<http://de.wikipedia.org/wiki/Team>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitszeit>

www.fujifilmsericol.at

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Wien, 26.10.2010

Unterschrift